

POSLOVNA INTELIGENCIJA U FUNKCIJI KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

Dragutin Funda¹, Bruna Mišlov², Goran Funda³

Rezime: Poslovna inteligencija je skup mogućnosti, tehnologija, alata i strategija koji menadžerima pomažu u boljem razumijevanju poslovnih uvjeta. Jaz između srednjeg i višeg rukovodstva nestat će primjenom rješenja za poslovnu inteligenciju, a informacije potrebne menadžerima na svim razinama pružit će se trenutno i s visokom kvalitetom. Stručnjaci i analitičari mogu koristiti uređaje za poboljšanje svojih aktivnosti i postizanje boljih rezultata. U eri u kojoj je vrijeme ključno u poslu, poduzeća su pribjela upotrebi informacijskih alata kako bi mogla što brže izvući predviđene resurse.

Poslovna inteligencija daje velike mogućnosti za donošenje odluka na različitim organizacijskim razinama, posebno višim menadžerima koji koriste analize i metode ispitivanja. Cilj ovog rada jeste objasniti na koji način poslovna inteligencija omogućava poduzećima konkurentsku prednost na globaliziranom tržištu.

Ključne riječi: poslovna inteligencija, strateška inteligencija, strateško upravljanje

BUSINESS INTELLIGENCE IN THE FUNCTION OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY

Abstract: Business intelligence is a set of capabilities, technologies, tools, and strategies that help managers better understand business conditions. The gap between middle and senior management will disappear with the application of business intelligence solutions, and the information needed by managers at all levels will be provided instantly and with high quality. Experts and analysts can use devices to improve their activities and achieve better results. In an era where time is of the essence in business, companies have resorted to the use of information tools in order to be able to extract the anticipated resources as quickly as possible.

Business intelligence provides great opportunities for decision-making at various organizational levels, especially senior managers who use analysis and testing methods. The aim of this paper is to explain how business intelligence enables companies a competitive advantage in a globalized market.

Key words: business intelligence, strategic intelligence, strategic management

1. ODREĐIVANJE POSLOVNE INTELIGENCIJE

Inteligentne strategije poslovanja određuju budući smjer organizacije za postizanje dugoročnih ciljeva. Tipična organizacija sa sposobnošću brzog donošenja odluka visoke kvalitete može propasti. Međutim, ako ista koristi poslovnu inteligenciju ne samo da može ubrzati proces donošenja odluka, već i jamčiti donošenje kvalitetnih odluka.

Nužnost primjene poslovne inteligencije u doba znanja, i u informacijskom društvu, može se proučavati s različitih aspekata. Iz perspektive višeg menadžmenta, upotreba alata

¹ dr. sc., Veleučilište s pravom javnosti "Baltazar Zaprrešić", Vladimira Novaka 23, Zaprrešić, Hrvatska, dfunda@bak.hr

² Struč. spec. Oec, Črešnjevce 66a, Zagreb, Hrvatska, bruna.mišlov@gmail.com

³ Struč.spec.comm, "Magof norme", j.d.o.o., Trg žrtava fažizma 8, Zaprrešić, Hrvatska, goran.funda@gmail.com

poslovne inteligencije čini se neophodnom za analizu trenutnog stanja organizacije, postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva te kontrolu pokazatelja uspješnosti. Iz perspektive izvršnog menadžmenta, čini se da je to neophodno za donošenje odluka o područjima neizvjesnosti i nejasnoća te za predviđanje i procjenu rezultata odluka. Iz perspektive upravljanja lancem opskrbe, čini se da je to neophodno za kontrolu i poboljšanje odnosa s dobavljačima i partnerima u organizaciji. Iz perspektive upravljanja odnosima s kupcima, čini se da je to potrebno za identifikaciju, kategorizaciju, donošenje politika i poboljšanje komunikacije s kupcima organizacije i tako dalje [14].

Poslovna inteligencija odnosi se na poboljšanje donošenja odluka. Uključuje razvoj procesa i sustava koji prikupljaju, transformiraju, pročišćavaju i konsolidiraju vanjske i organizacijske podatke širom organizacije, obično u pristupačnoj trgovini (skladište podataka), za prezentaciju na radnim stolovima korisnika kao izvješća, analizu ili prikazivanje na zaslonima kao nadzorne ploče ili kartice rezultata.

Cilj je poslovne inteligencije prikupljanje podataka i njihova analiza tako da organizacija koja razmišlja unaprijed može donositi bolje poslovne odluke. Neki od trendova vezanih uz poslovnu inteligenciju jesu sljedeći [1]: povećana ulaganja u svu tehnologiju, veliki podaci, rastuća važnost upravljanja podacima, povećanje samoposlužnog softvera i alata za poslovnu inteligenciju, interpretacija podataka kroz pripovijedanje, suradnička poslovna inteligencija, ugrađena poslovna inteligencija, analitika u oblaku.

Bez sumnje, u današnjem konkurentnom poslovnom svijetu sposobnost upotrebe podataka i tehnologije u stvarnom vremenu jedan je od najvažnijih parametara za uspjeh. Nije važno koju industriju predstavljate, ali važan je pristup brzim informacijama. Takav pristup inteligentnim uvidima pomaže organizacijama u donošenju produktivnih, analitičkih i utjecajnih odluka. Ono što mora biti jasno jeste da samo prikupljanje podataka nije dovoljno za uvide; njihova obrada i analiza ono je što dovodi do djelotvornih uvida koji pokreću poslovne odluke.

Poslovna inteligencija je sustav koji upotrebljava odgovarajuće tehnike zasnovane na prikupljanju podataka iz javnih i otvorenih izvora te ima svrhu utvrđivanja i otkrivanja zakonitosti koje bi olakšale donošenje odluka. Također, poslovna inteligencija daje odgovore na mnoga pitanja poslovnog oblika, poput onoga što se događa u poslovnom okruženju, zašto se upravo to događa, što treba učiniti, kako nešto poduzeti i što će se sljedeće dogoditi.

Jednostavnim riječima, poslovna inteligencija je aplikacija koja pomaže u pohrani i analizi podataka za postupak donošenja odluka. Poslovna inteligencija je integracija poslovnih postupaka i automatizacije koja pomaže u poslovnim funkcijama. Pomaže organizacijama u donošenju odluka prikupljanjem informacija i njihovom analizom. Poslovna inteligencija je znanstveni pristup svakodnevnom poslovanju organizacije. Predstavlja sustavno prikupljanje informacija kako bi se krajnjim korisnicima donijeli značajni rezultati. Sastoji se od skupa alata koji pružaju brzo statističko razumijevanje stanja u organizaciji te ilustrira prošlost, kao i tekuća događanja u organizaciji.

Poslovna inteligencija označava integrirane pristupe podršci upravljanju u poduzeću i obično je povezana sa sustavima skladišta podataka koji daju integrirano, subjektivno orijentirano i nepresušivo spremište za različite analitičke prijave. Poslovna inteligencija označava sposobnost poduzeća da djeluje učinkovito iskorištavanjem svojih ljudskih i informacijskih resursa.

Poslovna inteligencija nije samo skup alata za analizu sirovih podataka koji pomažu u donošenju strateških i operativnih odluka. To je okvir koji nudi smjernice za razumijevanje

onoga što treba tražiti u količinama različitih podataka. Kao okvir, poslovna inteligencija je kontinuirani ciklus analize, uvida, djelovanja i mjerenja.

Analiza poduzeća temelji se na onome što se zna i smatra važnim, dok se filtriraju aspekti poslovanja koji se ne smatraju kritičnim ili štetnim za rast organizacije. Odlučivanje o važnom temelji se na razumijevanju i pretpostavkama što je važno za kupce, zalihe, konkurente i zaposlenike. Sve ovo znanje jedinstveno je za poduzeće i nevjerojatan je resurs prilikom formuliranja strategije poslovne inteligencije. Međutim, posjedovanje takvog malog osnovnog znanja o poslu može podsvjesno ograničiti sposobnost uočavanja obrazaca koji su očitii drugimima [11].

2. ZADACI STRATEŠKE INTELIGENCIJE

Konkurentska inteligencija (CI) često se definira kao znanje i predznanje o vanjskom operativnom okruženju organizacije. Svrha je konkurentске inteligencije olakšati proaktivno donošenje odluka izradom potrebnih poslovnih informacija u djelotvoran oblik i učiniti ih dostupnima u pravo vrijeme. Orijentacija i primjena CI-a je taktička i donekle strateška. Vremenski horizont CI usredotočen je na prezentacijske, a donekle i na prošle i buduće događaje. Neki procesi konkurentске inteligencije osmišljeni su da služe strateškoj razini, dok se neki usredotočuju na operativno praćenje ili oboje.

Strateška inteligencija (SI) vrsta je konkurentске inteligencije koja se proizvodi u strateške svrhe. To je pojam koji se koristi za obavještajne aktivnosti u kontekstu strateškog planiranja i strateškog upravljanja. Strateška inteligencija se bavi potrebama donositelja odluka na visokoj razini i uglavnom je usredotočena na proaktivne aktivnosti. Strateška inteligencija se sastoji u tome da imamo realno situacijsko razumijevanje i da ga koristimo za razvijanje strategije koja je prikladna, odgovara okolnostima i djeluje. [10]

Cilj je strateške inteligencije razumjeti u kojem smjeru poduzeće ide i kako može zadržati svoju dugoročnu konkurentnost suočena s budućim izazovima i promjenama. Strateška inteligencija trebala bi djelovati kao radar koji upozorava poduzeće na prijetnje i prilike u vanjskom okruženju. Herring [7] ističe da bi strateška inteligencija trebala doprinijeti osporavanju temeljnih pretpostavki koje utječu na strateško razmišljanje, provedbi strategije i prilagodbi promjenama u konkurentskom okruženju te određivanju kad strategija više nije održiva.

Analitički pristup strategiji temelji se na razumijevanju industrijske strukture. Strateška inteligencija pomaže u izgradnji tog razumijevanja. Na primjer, cilj procesa poslovne inteligencije jeste proizvesti informacije koje se mogu koristiti u strateškom pozicioniranju. Fokus je više na vanjskom okruženju, pa bi se stoga moglo pretpostaviti da je razina upotrijebljene inteligencije više na konkurentskoj obavještajnoj strani. CI ima za cilj osigurati da donositelji odluka imaju točne i aktualne informacije o konkurentskom okruženju i plan za korištenje tih podataka. [5]

Inteligencija nije ono što se prikuplja, već ono što se stvara nakon što se prikupljeni podaci ocijene i analiziraju. Poduzeća s visokom strateškom inteligencijom imaju jasnu strategiju i nikad nisu zadovoljna. Uvijek se trude poboljšati i traže alternativne načine kako biti učinkovitiji i djelotvorniji. Kreativne su i prilagodljive one organizacije čija se strateška inteligencija distribuira u cijelom sustavu stvarajući fleksibilnost, prilagodljivo ponašanje i kontinuirane promjene.

Kompetencije koje čine stratešku inteligenciju uključuju viziju, partnerstvo, inovacije, intuiciju i stimulaciju zaposlenika. Vizija znači korištenje predviđanja i sustavnog razmišljanja za oblikovanje ideala. Partnerstvo je sposobnost sklapanja strateških saveza. Strateška inteligencija razvija saveznike. Inovacija je sposobnost pronalaženja novih pristupa i kontinuiranog usavršavanja i promjena. Intuicija se nalazi u učinkovitim vođama koji posjeduju emocionalnu inteligenciju i predviđanje kako bi koristili scenarije i sustav razmišljanja za sintezu. Stimulacija zaposlenika sposobnost je vođa da motiviraju i komuniciraju na način koji potiču ljude da prihvate opće dobro. Sposobnost je to ne samo prenošenja informacija, već i prenošenja smisla koji nadahnjuje ljude da ih slijede. Kad menadžeri imaju ove osobine, smatraju se vođama sa strateškom inteligencijom.

Strateška inteligencija može se smatrati snažnim izvorom konkurentne prednosti. Pomaže u donošenju odluka. Strateška inteligencija omogućava organizacijama da koriste informacije kako bi odgovorile na buduće prilike i trendove koji vode organizacijskoj dugovječnosti. Sposobnost strateške obavještajne službe može i treba biti važan element inovacija.

Upravljačke kompetencije nisu samo znanje i vještine, već uključuju sposobnost zadovoljavanja složenih zahtjeva. Menadžerske kompetencije ključni su gradivni elementi uspjeha poduzeća i stvaranja dodane vrijednosti, razvoja zaposlenika i poboljšanih poslovnih performansi.

Najuspješniji poslovni vođe dosljedno pokazuju kompetencije kao što su sposobnost stvaranja saveza, sposobnost fleksibilnosti i reagiranja te sposobnost prenošenja misije, vrijednosti i strategije organizacije. Ove kompetencije dovode do uspješnog ponašanja u današnjem globalnom, promjenjivom okruženju.

3. ZNAČAJ POSLOVNE INTELIGENCIJE ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE

Poslovna inteligencija kao strateški okvir postaje sve važnija u strateškom upravljanju i potpori poslovnim strategijama. Može se smatrati jednom od najvažnijih tehnologija koja omogućava menadžerima i krajnjim korisnicima pretvaranje mase netransparentnih podataka u korisne informacije koje poduzećima otvaraju velike mogućnosti. Tehnologije pomažu u koordinaciji projekata i rasporeda te su putokaz za usklađivanje s korporativnom strategijom. Poslovna inteligencija kao analitički alat mijenja unutarne i vanjske podatke u odgovarajuće znanje koje podržava proces donošenja odluka.

Poslovna inteligencija kombinira operativne podatke s analitičkim alatima kako bi korporativnim planerima i menadžerima dala konkurentne informacije. Iz tog razloga istraživači smatraju poslovnu inteligenciju konkurentnim diferencijatorom. Strateški se menadžment bavi IT ulogom u formuliranju i provedbi strategije. Teorije strateškog upravljanja uglavnom su usmjerene na stjecanje konkurentskih prednosti. Porter [12] je između mnogih vrlo utjecajnih modela strateške analize predložio model konkurencije, lanca vrijednosti i generičke konkurentne strategije s pet sila.

Fleksibilna organizacija temelji se na usklađivanju IT-a s poslovnom strategijom. Kao rezultat ubrzanja stope inovacija i tehnoloških promjena, tržišta se brzo razvijaju, životni ciklusi proizvoda se skraćuju, a inovacije postaju glavni izvor konkurentne prednosti [8]. Mnogi su istraživači istakli usklađenost IT-a s poslovnom strategijom za poboljšanje korporativne strategije [2]. Model strateškog poravnanja bio je jedan od prvih modela koji je na eksplicitan način opisao odnos između poslovnih strategija i IT strategija. [6]

Model strateškog poravnanja temelji se na strateškom prilagođavanju koje prepoznaje potrebu za pozicioniranjem poduzeća na vanjskom tržištu na kojem se može ostvariti rast i funkcionalnoj integraciji koja govori o tome kako najbolje strukturirati unutarnje sustave za izvršavanje poslovne strategije poduzeća [9]. IT usklađivanje nije samo formuliranje IT strategije koja odgovara poslovnoj strategiji. Mora uzeti u obzir vanjske sile i ekološku nesigurnost. Stoga organizacije traže fleksibilnost kako bi udovoljile zahtjevima tržišta. Perspektive utemeljene na fleksibilnosti razvile su se iz Schumpeterovog koncepta kreativnog uništenja. Operacionalizacija ovih perspektiva u strateškom upravljanju može se postići dinamičkim sposobnostima i stvarnim prikazima opcija. Pogled na dinamičke sposobnosti odnosi se na sposobnost poduzeća da održi i prilagodi svoje unutarnje resurse promjenama u okolini kako bi se održala održiva konkurentska prednost.

Odnosi se na sposobnost stjecanja novih načina konkurentске prednosti. Uključuje kontinuirano traženje, inovacije i prilagodbu resursa i sposobnosti poduzeća kako bi se otkrili i zabilježili novi izvori konkurentskih prednosti. Pogled stvarnih opcija učinkovit je u rješavanju problema neizvjesnosti. Omogućava poduzeću da odgodi odluke o ulaganju dok se ne riješe nesigurnosti. Poslovna inteligencija olakšava prijelaz u fleksibilne organizacije jer postaje izvor konkurentskih prednosti i diferencijacije. Postoji mnogo razloga za organizaciju da usvoji poslovnu inteligenciju kako bi poboljšala organizacijsku strategiju. Smatra se produžetkom aktivnosti korporativne strategije.

Nadzorne ploče i izvješća poslovne inteligencije mogu omogućiti upravljanje važnim strateškim informacijama poput trendova, razvoja proizvodnje tijekom vremena, povijesnog razvoja tržišnog udjela i segmentacije tržišta. Analitika podataka i rudarenje podacima mogli bi se učinkovito koristiti za izgradnju buduće poslovne strategije i mogli bi otkriti skrivene razloge nekih nedostataka, kao i moguće visoko prinose nove investicije. Korporacije moraju biti sigurne da primaju prave informacije povezane s njihovom dugoročnom strategijom. Poslovna inteligencija pomaže organizacijama u davanju podrške njihovom procesu strateškog odlučivanja, uključujući SWOT analizu i strateško planiranje korporacije [15]. Sve spomenute pogodnosti trebale bi organizacijama omogućiti održivu konkurentsku prednost.

Upravljanje korporativnim učinkom smatra se jednim od strateških alata upravljanja koji uključuje: korake planiranja, mjerenja i analize. Poslovna inteligencija doprinosi upravljanju korporacijskim učinkom, a posebno praksama mjerenja i analize poboljšavajući pristup informacijama o performansama i podržava donošenje odluka u svakom koraku ciklusa korporativnog upravljanja performansama. Učinkovitost primjene poslovne inteligencije utjecala bi na učinkovitost planiranja i analitičkih praksi povezanih s upravljanjem uspješnosti poduzeća. [3] predlažu okvir za integriranje korporativnog upravljanja učinkom s poslovnom inteligencijom. Okvir integrira korporativne ciljeve pomoću tablica rezultata i nadzornih ploča pomoću alata poslovne inteligencije na strateškoj razini, s ciljem podrške poslovnom mjerenju na taktičkoj i operativnoj razini. Stoga se korporativno upravljanje učinkom smatra kombinacijom poslovne inteligencije, tablica rezultata i profiliranja.

Alati poslovne inteligencije mogu se integrirati u operativni proces ili nadzirati rezultate procesa ili niza procesa. Izlazi poslovnog procesa često su povezani s poslovnim ciljevima koji su obično usklađeni sa strategijom organizacije. Glavna uloga poslovne inteligencije je pružanje informacija o postizanju korporativnih ciljeva, omogućavajući tako menadžerima da analiziraju praznine u učinku i poboljšaju svoje razumijevanje organizacijskih ishoda [16]. Prema prazninama u učinku, menadžeri mogu poduzeti korektivne radnje. Mogli bi ažurirati povezane ciljeve ili poduzeti posebne korake za poboljšanje procesa radi boljeg postizanja cilja. Poslovna inteligencija može se integrirati u

nekim situacijama u proces za automatizaciju određene vrste odluka ili se može koristiti u drugim situacijama za pružanje potrebnih informacija za praćenje rezultata procesa. [4]

Управљање пословним процесима и пословна интелигенција повезани су у сврху побољшања корпоративних перформанси. Иако се управљање пословним процесима углавном фокусира на пословни процес, док се пословна интелигенција фокусира на пословне перформансе, они заједно могу pružiti bolje rezultate za upravljanje izvedbom poduzeća. Пословна интелигенција побољшава корпоративну ефикасност фокусирајући се углавном на продају, маркетинг и информације о купцима, док управљање пословним процесима побољшава корпоративну ефикасност фокусирајући се углавном на побољшање корпоративних процеса јер генерирају већину троškova било којег посла. Пословна интелигенција даје управљању пословним процесима детаљне податке потребне за досљедност информација и квалитету података. Стога су интеграција пословне интелигенције и иницијативе за управљање пословним процесима виталне за побољшање корпоративне ефикасности. [13]

4. UVOĐENJE SUSTAVA POSLOVNE INTELIGENCIJE U ORGANIZACIJU

Менаџмент организације, кад донесе одлуку за усвајање концепта пословне интелигенције, мора приступити и доношењу одлуке за избор једне од могућих стратегија увођења sustava u organizaciju. Такође, менаџмент стално на уму треба имати да се sustav пословне интелигенције никада у потпуности не изгради, за разлику од трансакцијских sustava за обраду података. Sustav пословне интелигенције захтијева и подразумева стални развој који је у складу с пословном динамиком организације, као и промјенама које се јављају у пословном окружењу. Ово се особито односи на развој тржишта.

Темелјни циљ развоја sustava пословне интелигенције је постизање економичног и квалитетног рјешења у одређеном временском раздобљу. Имајући у виду континуирани ступањ технолошког напретка, потпуно је јасно да ће послје одређеног временског раздобља бити потребно постојећи sustav проширити и надоградити како би он био спреман за стално задовољјавање потреба менаџмента због којих се и приступило његовом увођењу.

Досадашња пракса познаје неколико могућих стратегија за увођење sustava пословне интелигенције у организацију. Једна од најчешће коришћених варијанти је да менаџмент промјене уводи у оној устројственој јединици гдје ће резултати бити највидљивији.

Друга солуција је да се промјене проведу у организацијској јединици гдје се очекује најмањи отпор. За разлику од друге солуције, трећа солуција је потпуно супротна и подразумева да се промјене прво обаве у организацијској јединици гдје се очекују највећи отпори од запосленика, које имају задатак да се противници sustava сломе на самом почетку увођења. Још на почетку увођења sustava пословне интелигенције намеће се безброј питања, а најпрви чиме ће се изградити sustav, кога задужити за градњу sustava, што ће се у организацији мјерити и пратити, како успјешно реализирати цијели посао, како презентирати и дистрибуирати информације и коме их презентирати и дистрибуирати и друго. Ипак, без обзира на то коју стратегију организација одбере, увођење sustava пословне интелигенције представља заиста огroman посао. Поред тога што је по правилу издвојен посао, овај посао, захтијева и посебан пројектни приступ који мора бити најбољи.

Елементарно у развоју пројекта је дефинирање циља који менаџмент жели постићи увођењем sustava пословне интелигенције и његовог грађења. Темелјни захтев који се поставља пред sustav пословне интелигенције јесте изградња информацијског sustava помоћу којег ће бити могуће брзо и дјелотворно доћи до информација потребних за извођење разних анализа.

Projekt poslovne inteligencije zahtjevan je za izvođenje. Projekt u organizaciju unosi velike promjene. Elementarni uzrok propadanja nije u tehnologiji već je političke prirode; upravo iz tog razloga je od iznimne važnosti za projekt ima i političku podršku unutar organizacije. Projektni pristup je upravo iz navedenih razloga temeljni preduvjet za uvođenje sustava. Za njegovo planiranje je potrebno osigurati sasvim dovoljno vremena, pa i dvije do tri godine ako je potrebno, a ne nekoliko mjeseci što je, nažalost, u praksi relativno čest slučaj.

5. ZAKLJUČAK

Poslovna inteligencija krovni je pojam koji obuhvaća transformaciju od podataka do znanja, uvida, odluka i (po mogućnosti) isplativih radnji koje ljudi provode koristeći određene tehnologije, alate, pravila, metode i procese.

Postoji općeniti pomak u analitičkoj snazi i vlasništvu s IT-a na posao, osnažujući poslovanje da vrši pritisak na proizvođače BI-a. Visoka poslovna očekivanja, i sve veća složenost odluka, potiču razvoj i upotrebu naprednijih tehnologija, poput mobilne poslovne inteligencije, poslovne inteligencije u oblaku, SaaS-a, LI-ja, velikih podataka, prediktivne analitike i mnogih drugih koji funkcioniraju na više platformi i uređaja. Unatoč naprednim tehnološkim rješenjima, većina korisnika poslovne inteligencije još se uvijek bori s visokim proračunom.

Kako tržište postaje zrelije, i kako se događaju spajanja/preuzimanja, mora se uzeti u obzir ljudski faktor: samo dugotrajna rješenja namijenjena opstanku samo visokokorisnih i user-friendly rješenja koja slijede ljudske obrasce razmišljanja. Jedan od ključnih preduvjeta za uspješnu primjenu takvih rješenja bila bi podrška koordinaciji obavještajnih aktivnosti među uključenim ljudima, što bi na kraju dovelo do stvaranja neke vrste obavještajne kulture u organizaciji.

Analiza podataka i donošenje odluka su učinili upotrebu poslovne inteligencije neizbježnim; stoga će biti temeljni dio svih vrsta poslovanja. Primarni cilj svakog poduzeća je brži i bolji pristup informacijama koji vode pametnijem donošenju odluka i ispunjavanju zadanih ciljeva, zadovoljavanju potreba kupaca, fokusiranju na profitabilne mogućnosti, poboljšanju odnosa s kupcima, identificiranju novih proizvoda i usluga, klasifikaciji proizvoda i poboljšanju segmentacije tržišta.

Tijekom posljednjih nekoliko godina poslovna inteligencija neprestano raste na značaju; u bliskoj će budućnosti poduzeća ovisiti samo o informacijama u stvarnom vremenu koje se odnose na njihovo poslovanje, pri čemu će web i Internet igrati vodeću ulogu u prikupljanju i pohrani i analizi poslovnih podataka. Nekoliko dobro razvijenih alata za poslovnu inteligenciju pomaže u prikupljanju i analizi podataka koji kasnije čine korisnika sposobnim za razumijevanje i razvijanje odluka u skladu s tržišnim trendovima.

6. LITERATURA

- [1] Bilandžić, M., Čulig, B., Lucić, D., Putar-Novoselić, M., Jakšić, J. (2012): *Business intelligence u hrvatskom gospodarstvu*, Poslovna izvrsnost, VI (1), pp. 9-27., Zagreb, Ekonomski fakultet u Zagrebu.
- [2] Boddy, H., Boonstra, A., Kennedy, G. (2005): *Managing Information Systems: An Organisational Perspective* (2nd ed.) Harlow UK, Harlow Pearson Education.

- [3] Bogdana, P. I., Felicia, A., Delia, B. (2009):*The Role of Business Intelligence in Business Performance Management*. Annals of Faculty of Economics, 4(1), pp. 1025-1029., Oradea, Romania, University of Oradea, Faculty of Economics.
- [4] Elbashir, M. Z., Collier, P. A., Davern, M. J. (2008):*Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organisational performance*. (Elsevier, Ed.) International Journal of Accounting Information Systems, 9, pp. 135-153., Amsterdam, Elsevier Inc. All rights reserved.
- [5] Fleisher, C. S., Bensoussan, B. E. (2007):*Business and Competitive Analysis*, New Jersey, FT Press.
- [6] Grembergen, W. V., Haes, S.D. Guldentops, E. (2004): *Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance*. In W.V. Grembergen, *Strategies for Information Technology Governance*, Hershey, PA, Idea Group Publishing.
- [7] Herring, Jan P. (1996):*Creating the intelligence system that produces analytical intelligence*, in: Gilad, B., Herring Jan P.(eds.): *The art and science of business intelligence analysis: business intelligence theory, principles, practices, and users*, London, Jai Press Inc.
- [8] Järvinen, T. (2014):*Business Intelligence (BI) strategy development: a grounded action research*, Espoo, Finska, Aalto University School of Business.
- [9] Katz, J.D. (2002):*The Integral Role of Information Technology in Achieving Business Strategy Success: Managing the Information Resources of Global Competitors*. In F.B. Tan, *Advanced Topics in Global Information Management*, pp. 42-62., Hershey, PA, Idea Group Publishing.
- [10] Liebowitz, J. (2006):*Strategic Intelligence*, New York, Auerbach Publications.
- [11] Milić, M. (2014):*Odlučivanje i poslovna inteligencija*, Banja Luka, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.
- [12] Porter, Michael E. (2008):*On Competition exp. ed.*, Boston, Harvard Business School Publishing.
- [13] Vuksica, V. B., Bacha, M. P., Popovic, A. (2013):*Supporting performance management with business process management and business intelligence: A case analysis of integration and orchestration*. International Journal of Information Management(33), pp. 613-619., Abingdon, Taylor & Francis Group.
- [14] Zamani, M., Maeen, M., Haghparast, M. (2017):*Implementation of Business Intelligence to Increase the Effectiveness of Decision Making Process of Managers in Companies Providing Payment Services*. The Journal of Internet Banking and Commerce, 22(S8): pp. 1-24., London, Scholars Central.
- [15] Zoumpatianos, K., Palpanas, T., Mylopoulos, J. (2013):*Strategic Management for Real-Time Business Intelligence*. In M. Castellanos, U. Dayal, i E.A. Roundenst, *Enabling Real-Time Business Intelligence*, pp. 118-128, New York, Springer Publishing.
- [16] Watson, H. J., Wixom, B. H., Hoffer, J. A., Anderson-Lehman, R., & Reynolds, A. M. (2006):*Real-Time Business Intelligence: Best Practices At Continental Airlines*. Information Systems Management, pp. 7-18. Abingdon, Taylor & Francis Group.