

# Poslovnost i izvješništvo

Daniel Ćosić-Dragan

## Abstract

---

*Development of information society brought us to position that we have to explore what is going on beyond yesterday frontiers. Especially, we have to explore areas where we collect, develop and use information to create new knowledge and new values.*

*What was reflection of that development in a process of collection business information and is there any connection in that process, with activities of national intelligence services, was what author was looking for.*

*Author tried to brought up definitions of different activities, define areas of there operation/activities and show differences in methodology and practical use of special activities and technical measures between CI professionals and activities of national intelligence services.*

## Uvod

---

Sjećam se kako mi je majka, dok sam pohađao srednju školu, ispričala anegdotu iz vremena kad je polazila tadašnju Učiteljsku akademiju. Profesor je na ispitu postavio pitanje „Što je pojam“. Student je, nakon kraćeg razmišljanja, a svjestan svog trenutnog nedostatnog znanja, odgovorio: „Pojam je pojam, a ja o pojmu nemam pojma“. Budući da je profesor imao smisla za šalu, studentu je dao drugu prigodu.

Prema „Rječniku hrvatskog jezika“<sup>1</sup>, „pojam je misao o zajedničkim, bitnim obilježjima predmeta mišljenja; osnovno znanje ili mišljenje o čemu“.

Pravilnim objašnjenima i prevođenjima posebnih, stručnih naziva i pojmova postiže se bolje razumijevanje teme, odnosno područja, koje sadrži pojedine vrlo slične pojmove, te brža, bolja i učinkovitija razmjena znanja. Upravo je znanje ključni razlog zbog čega se nazivi moraju pravilno prevesti, definirati te uvesti u svakodnevnu uporabu. Samo neprestana primjena stvaralačkog znanja, odnosno njegovo stalno oplemenjivanje, osigurava daljn-

ji napredak pojedinca i zajednice u svakom smislu: gospodarskom, socijalnom, društvenom, političkom, kulturnom i sigurnosnom. Raščlambom dosadašnjeg razvoja znanja u ljudskoj povijesti, vidljivo je da su u prvim zajednicama iskustvena znanja omogućavala preživljavanje onima koji su životno iskustvo pretvarali u korist, odnosno u stvaranje novih sadržaja, vrijednosti ali i novih znanja i sposobnosti. Veća količina korisnog i primjenjivog znanja omogućila je ubrzani razvoj tih zajednica te stvaranje boljih i većih šansi za preživljavanje i daljnji razvoj.

Možda najbolji primjer koji povezuje potrebu za prikupljanjem podataka, a koji omogućavaju gospodarski i materijalni razvoj prvih zajednica, s temom ovog rada, gospodarskim izvjesnicama, prikazan je u grčkoj mitologiji: u priči o Titanu Prometeju. Sin Titana Japeta i Clymene, Prometej je, prema grčkoj mitologiji, ljudima koji su živjeli u zajednicama sličnim životinjskim bez ikakvih posebnih sposobnosti, podario darove korištenja znanja, mnoge vještine i sposobnosti. Prometej je, krišom ukrao vatru s Olimpa i podario je ljudima koji su potom počeli brz i snažan gospodarski razvoj koji je doveo do stvaranja snažnih zajednica koje su pak rezultirale stvaranjem grčke države. Zbog tih svojih djela, Prometej je, po nalogu Zeusa, okovan na planini Kavkaz, gdje mu je preko dana orao jeo jetru, koja je pak preko noći rasla. Nakon dugog vremenskog razdoblja, heroj Heraklo oslobađa Prometeja, a Zeus ga pomiluje od daljnjeg izdržavanja kazne nakon što mu je dao informaciju koja je bila ključna za Zeusov opstanak kao vrhovnog božanstva na Olimpu. U ovoj priči, Prometej je, s ljudskog stajališta, osoba koja se bavi „economic intelligence“-om. Promatrajući „slučaj“ sa Zeusove strane, Prometej se bavio „economic espionage“-om. Na samom kraju priče, Prometeja od daljnjih patnji spašava podatak, intelligence, koji je spriječio Zeusov pad.

Kako se iz ove priče vidi, znanje i danas, kao i nekad davno, može imati znatnu vrijednost. Osobito ako se to znanje primjenjuje na pravom mjestu, u pravo vrijeme i na pravi način. Na takav način primijenjeno, znanje postaje vrijedna nematerijalna imovina. Pravilnom i učinkovitom primjenom već stvorenog znanja može se postići prednost na tržištu, omogućiti stjecanje novih i dodatnih materijalnih i nematerijalnih vrijednosti. Krug povezanosti i međusobnog utjecaja znanja i novih vrijednosti ne smije biti prekinut ako se želi postići siguran napredak. Iskorištavanje postojećeg znanja dovodi do ubranog stvaranja i stjecanja novih znanja koja se trebaju primijeniti u svakodnevnoj praksi. Primijenjeno znanje vrijednost je koja pokreće svijet te razlikuje uspješne od onih manje uspješnih.

## Što je „intelligence“

Vraćajući se opet na priču o Prometeju, upozorit ćemo na pojedine njezine detalje. Prema mišljenju Zeusa, Prometej je pogriješio kad je ljudima dao znanja, sposobnosti, umijeća ali i sredstva („economic/industrial intelligence“) koja su ljude i ljudsku zajednicu učinila samostalnim, samoodrživima i uglavnom manje ovisnima o bogovima s Olimpa. Jer su darovi koje im je donio Prometej, doveli do stvaranja novih materijalnih vrijednosti koje su omogućile snažan i brz razvoj zajednice, prvenstveno u materijalnom i gospodarskom, a onda i u svakom drugom smislu. Samoodrživost i gospodarska snaga učinila ih je bitno manje osjetljivima na „mogući bijes Bogova s Olimpa“.

Nakon što ga je Heraklo oslobodio, Prometej se spasio daljnjih muka onog trenutka kad je Zeusu dao informaciju, „intelligence“, koja mu je omogućila opstanak. Uporaba „intelligencea“ u navedenom primjeru odlično je opisana: uspjela je potaknuti korisnika (u ovom slučaju Zeusa) da promijeni već prije donesenu odluku kako bi se spriječila njezina negativna posljedica te je korisnik donio novu odluku koja mu je donijela znatne prednosti („Zeus nije srušen s vlasti nego je još više učvrstio svoj položaj glavnog grčkog božanstva“).

Intelligence je jedan od često spominjanih naziva za koji, za sada, ne postoji odgovarajući prijevod u hrvatskom književnom jeziku. Može se prevesti hrvatskom riječi inteligencija. Prema „Rječniku hrvatskog jezika“<sup>2</sup>, „inteligencija je sposobnost shvaćanja i brzog snalaženja u novim prilikama, sposobnost otkrivanja zakonitosti u odnosima među činjenicama i rješavanju problema“. Međutim, u terminologiji koja se koristi u radu izvještajnih, odnosno protuizvještajnih službi te u sustavima i procesima obrade podataka i obavijesti, ovaj prijevod ne odgovara potpuno iskazanim potrebama.

Nakon što damo novi, dodatni, prijevod ovog naziva (intelligence), a u skladu s njegovim smislom, predložit ćemo prijevode do sada ustaljenih naziva koji se vrlo često rabe u poslovnom okružju (kao što su economic intelligence, industrial intelligence, business intelligence, competitive intelligence, market intelligence ...).

Naziv intelligence vrlo često rabimo u terminologiji koju koriste službe, sustavi, ustanove, organizacije, tvrtke i pojedinci koji se bave prikupljanjem i obradom podataka za potrebe svojih korisnika. Stoga ćemo to područje iskoristiti da bismo izveli njegovu definiciju.

„Intelligence“ ima dvostruko značenje te se može usporediti s dvojnomo naravi svjetlosti u fizici. „Intelligence“ je proces prikupljanja i obrade podataka radi stvaranja novih te provjere i

proširenja postojećih znanja. Istovremeno se u engleskoj terminologiji pojmom „intelligence“ označava i onaj zadnji, završni uradak koji izvještajna, ili protuizvještajna, služba upućuje svojim korisnicima.

Taj uradak, engleski „intelligence“, koji je rezultat analitičke obrade, na različite načine prikupljenih podataka, nazivamo **izvjesnicom**<sup>3</sup> i definiramo ga kao:

*Uradak koji je učinak prikupljanja, obrade, raščlambe, povezivanja, vrednovanja i tumačenja raspoloživih obavijesti.*

*Izvjescica se razlikuje od obavijesti i izvještajne obavijesti; obavijest je ne vrednovana građa svake vrste, izvještajna obavijest je obavijest prikupljena izvještajnim djelovanjem, koja još nije obrađena, a može biti od vrijednosti u izradi izvjesnica.*

*Izvjescica je uradak ili saznanje što nastaje u kružnom izvještajnom procesu.*

*Tri su odrednice presudne za nastanak izvjesnica, odnosno, izvjesnica je uradak:*

*a) saznanja (znanja što ga jedna država mora imati radi donošenja mjerodavnih odluka),*

*b) organizacije (ustanova, službi i ljudi koji tragaju za određenom vrstom znanja),*

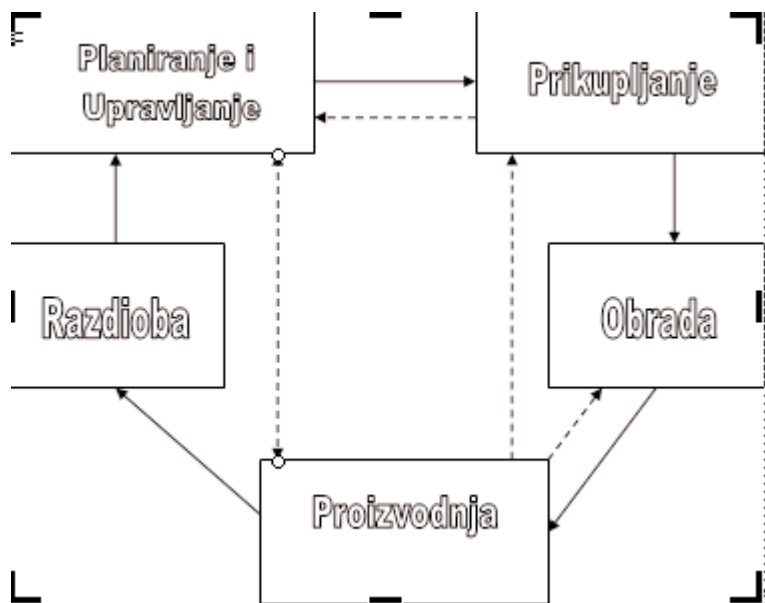
*c) djelatnosti (djelovanja na prikupljanju, vrednovanju, istraživanju, raščlambi i prikazu).*

Slijedom već navedene analogije, naziv „intelligence“, u širem smislu, odnosno u smislu organiziranog i smislenog kružnog izvještajnoga procesa<sup>4</sup> (prikazanog na slici 1.) po kojem izvještajne službe svojim korisnicima podnose izvješća u obliku izvjesnica, prevodimo pojmom **izvjesništvo**.

## **Različitost naziva i definicija**

Prikupljanje podataka gospodarske naravi, u izvještajne svrhe, poznato je već u ranoj pisanoj povijesti. Pored podataka o vojnim snagama, vrlo često su se prikupljali podatci i o protivničkim logističkim sposobnostima i gospodarskim potencijalima koja su često imala presudan utjecaj na ishod bitaka, ratova i sukoba uopće.

Posebnu pažnju i važnost podatci gospodarske naravi (tehnika, tehnologija, sredstva) dobivaju u vremenu industrijske revolucije. Do tada su informacije sporo, ali nezaustavljivo, prelazile velike udaljenosti. Profesor Dediđer u svojim predavanjima navodi primjere iz povijesti koji sežu unazad u 14. stoljeće (primjer Dubrovačke Republike, koja je zahvaljujući vještoj diplomaciji i gospodarskom izvjesništvu uspjela opstati nekoliko stoljeća iako je bila okružena moćnim, sukobljenim državama).



Slika 1. Kružni izvještajni proces

U vremenu kad se tek počela shvaćati vrijednost i važnost prikupljanja i obrade poslovnih podataka, korišteni su nazivi „corporation intelligence“, „business intelligence“ i, uglavnom, „economic intelligence“ i „industrial espionage“. Ti su nazivi često korišteni kao sinonimi. Međutim, prelaskom u novo, informatičko i informacijsko doba, to nazivlje više nije dovoljno da bi se točno opisala sva različitost, ali i složenost, ovog područja. Stoga su ti nazivi, s vremenom dobili drugačiji smisao te drugačije tumačenje od onog početnog.

U svom članku<sup>5</sup> objavljenom 1973. godine, prof. Stevan Dedijer, kojeg mnogi smatraju pokretačem „economic intelligence“, ispravno je naglasio važnost prikupljanja i obrade podataka poslovne naravi, napisavši: „the goals of intelligence will change from predominantly military to economic security and development“. Prof. Dedijer pokreće sustavno i organizirano istraživanje organiziranja znanja prijeko potrebnog za donošenje kvalitetnih i uspješnih poslovnih odluka. Kao posljedicom njegova djelovanja, ali i shvaćanja važnosti koju za budućnost nosi ovo područje, dolazi se do novih saznanja koji uzrokuju pojavu novog nazivlja. Slijedom toga potrebno je mijenjati i prilagođavati postojeće nazivlje.

U ovom ćemo se prikazu usmjeriti na nekoliko naziva koji su međusobno povezani: EE (Economic Espionage) - EI (Economic Intelligence), IE (Industrial Espionage) - II (Industrial Intelligence/Corporation Intelligence), BI (Business Intelligence),

CI6 (Competitive/Competitor Intelligence), MI (Market Intelligence“).

## **Bussines Intelligence**

Počet ćemo s nazivljem koje je najčešće u uporabi i koje imamo prilike gotovo svakodnevno susretati: BI i CI. Postoji velik broj različitih definicija za BI i CI, a izdvajamo nekoliko karakterističnih:

1. Bussines intelligence (an alternate term for competitive intelligence) is the activity of monitoring the enviroment external to the firm for information that is relevant for the decision-making process of the company.<sup>7</sup>
2. Poznat i pod nazivom competitive intelligence, Business intelligence (BI) je sistematičan i etičan način pribavljanja, prikupljanja, sortiranja i analiziranja javno dostupnih informacija o aktivnostima konkurencije na temelju kojih se mogu predviđati budući poslovni trendovi da bi se održala i učvrstila vlastita kompetentnost na tržištu.<sup>8</sup>
3. Business intelligence (BI) is a business management term, which refers to applications and technologies that are used to gather, provide access to, and analyze data and information about company operations.....Business Intelligence should not be confused with competitive intelligence, which is a separate management concept.<sup>9</sup>
4. Business Intelligence (BI) is a broad category of applications and technologies for gathering, storing, analyzing and providing acces to dana to help enterprise users make better business decisions.<sup>10</sup>
5. The term Business Intelligence (BI) represents the tools and systems that play a key role in the strategic planning process of the corporation.<sup>11</sup>
6. Business Intelligence (BI) gives you the ability to gain insight into your business or organization by understanding your company's information assets.<sup>12</sup>
7. Wie koennen wir Unternehmen dazu bringen, moeglichst schnell und praezise solche Muster zu erkennen? Wie laesst sich dieser Prozess optimal unterstuetzen? Diese Fragen sind essentiell und nicht trivial. Und es gibt bereits konkrete Ansaetze und Loesungen. Wir moechten diese Prozess „Business Intelligence“ nennen.<sup>13</sup>

Prethodno navedene definicije možemo podijeliti u najmanje tri različite grupe s obzirom na težnje autora tih definicija:

- a) autori koji izjednačavaju BI i CI, odnosno, oni koji tvrde da su to dva različita naziva jednog te istog procesa i djelovanja (definicije 1. i 2.);
- b) autori koji tvrde da je BI naziv kojim se označavaju aplikacije, programi i informatička tehnologija koji se koriste za prikupljanje, unos, obradu (analizu i sintezu) podataka poslovne naravi (definicije 3., 4. i 5.);
- c) autori koji drže da je to proces koji omogućava stvaranje kvalitetne (odnosno što potpunije i točnije slike) o mogućnostima poduzeća za sudjelovanjem u tržišnom natjecanju (definicije 6. i 7.).

Vidimo da su definicije različite u mnogim svojim dijelovima. Nepodudaranja su puno veća nego što bi se to očekivalo jer je to pojam koji je često u uporabi. Međutim, raščlambom izvora pojedinih definicija, lako se utvrdi da sadržaj definicije ovisi o njezinom autoru: tvrtke koje se bave, bilo izravno bilo posredno, izradom i prodajom informatičkih programa, pokušavaju nametnuti definicije navedene u grupi definicija s oznakom b). Iz istih krugova, uglavnom, dolaze i pokušaji izjednačavanja definicija izraza BI i CI.

Istina je da BI i CI, kao i svaki drugi „intelligence“ nisu samo razne aplikacije, računalni programi i alati, nego i ljudi koji rade na prikupljanju podataka, njihovom unosu i obradi. Posebnu važnost imaju za to obučeni stručnjaci koji završno obrađene podatke, djelovanjem uma, pretvaraju u izvjesnice, koje potom dostavljaju korisnicima na odlučivanje.

U navedenim definicijama samo se jednom spominje etičnost djelovanja kao jedno od načela na kojima se temelji BI. U posebnom ćemo poglavlju dati naše viđenje definicija tih naziva te posebno naglasiti etičnost djelovanja, kao ključnog čimbenika s pomoću kojeg se može utvrditi prihvatljivost i zakonitost djelovanja.

## **Competitive intelligence**

U nastavku ćemo navesti nekoliko različitih sadašnjih definicija naziva CI:

1. Competitive Intelligence (CI) is both a process and a product.....and is governed by code of ethics and is an accepted and respected business practice. The process of Competitive Intelligence is the action of gathering, analyzing, and applying information about products, domain constituents, customers, and competitors for the short term and long term planning needs of an organization. The product of Competitive Intelligence is the actionable output ascertained by the needs prescribed by an organization.<sup>14</sup>

2. Competitive Intelligence (CI) is a systematic, legal and ethical process for the gathering and (insightful) analysis of information, and the dissemination of actionable intelligence to decision makers, that can affect your company's plans, decisions and operations.<sup>15</sup>
3. CI uses public sources to locate and develop information on competition and competitors.<sup>16</sup>
4. Competitor intelligence is highly specific and timely information about a corporation.<sup>17</sup>
5. Competitor intelligence is the analytical process that transforms disaggregated competitor intelligence into relevant, accurate and usable strategic knowledge about competitors, position, performance, capabilities and intentions.<sup>18</sup>

Kao prva primjetna razlika između većine definicija naziva BI i CI, uočava se razlika u području, odnosno o objektu prikupljanja podataka (vlastita tvrtka, tržište, konkurentske tvrtke). U navedenim definicijama o CI, znatno su naglašeni prikupljanje podataka iz otvorenih izvora, etičnost u radu te činjenica da je glavni objekt prikupljanja podataka postojeći i/ili mogući konkurent i takmac na tržištu. Razlike su podrobnije navedene i objašnjene u posebnim poglavljima.

U oba je slučaja potrebno istaknuti vrlo važnu ulogu programa za unos i obradu podataka kojima se postiže veća učinkovitost i dobiva na brzini u procesu donošenja (operativnih i taktičkih) poslovnih odluka.

Ovdje nećemo ulaziti u vremensku odrednicu obrade podataka (koja se spominje u definiciji pod brojem 4.). Samo ćemo istaknuti da najbolji i najkvalitetniji podatci ne moraju postići svoj cilj ako dođu kasno ili ako pak dođu prerano, a njihova se važnost, u trenutku dolaska, pravilno ne procijeni.

## **Poslovno izvješništvo (business intelligence)**

Naziv business intelligence (dalje BI), isto kao i drugi slični nazivi, ne bi se trebali prevoditi doslovnim i jednostavnim prevođenjem riječi od kojih su sastavljene. Prijevod „Poslovna inteligencija“ može zadovoljiti samo dio značenja koja ovaj pojam obuhvaća. Budući da pojam „inteligencija“ ne sadrži i smisao koji ovaj pojam ima u engleskom jeziku (kad se koristi u smislu sustavno organiziranog procesa prikupljanja, obrade, pohrane, raščlambe, sinteze te dostave podataka krajnjim korisnicima), taj se prijevod u ovim slučajevima ne bi trebao rabiti. Kao i u slučaju naziva intelligence, i BI ima dvostruko značenje: kružni izvještajni proces te uradak (izvjesnica) nastala kao posljedica djelovanja tog procesa.

Pod nazivom BI podrazumijeva se sustavan proces prikupljanja, pohrane, organizacije pristupa, obrade, raščlambe i završnog



objedinjavanja (sinteze) dostupnih podataka o stanju, sposobnostima i mogućnostima vlastite tvrtke radi donošenja pravilnih odluka kojima se, na postojećem ili nekom novom tržištu, želi stvoriti nova, odnosno dodana vrijednost, kao i podatci o ciljanoj grupi potrošača. Tim se postupkom, korištenjem različitih zakonom dozvoljenih metoda i sredstava, prikupljaju podatci koji se već negdje nalaze u području djelovanja tvrtke (tržište koje obuhvaća i/ili kojem stremi), odnosno u samoj tvrtci (ustanovi, organizaciji, sustavu), a koji nisu pohranjeni u središnjoj bazi podataka odnosno informatičkom sustavu tvrtke kojem je zadaća obrada takvih podataka.

Podatci koji se prikupljaju i obrađuju, a ovim su nazivom obuhvaćeni, jesu:

podatci o tehničkim i tehnološkim sposobnostima i mogućnostima same tvrtke;

podatci o osobama unutar tvrtke čija znanja i sposobnosti mogu dovesti do uspješne realizacije predviđenog djelovanja;

podatci o tržištu osnovnih sirovina za proizvodnju proizvoda s kojim sudjeluju ili namjeravaju izaći na tržište;

podatci o tržištu, odnosno o postojećim i mogućim potrošačima proizvoda koji se namjerava proizvesti (jer ono, u krajnjem slučaju, odlučuju o o(p)stanku pojedinog proizvoda na tržištu).

Iz navedenog je vidljivo da je ovim pojmom obuhvaćeno prikupljanje podataka o samoj tvrtci, odnosno prikupljanje onih podataka koji se nalaze unutar samog sustava tvrtke, a obrada i korištenje kojih omogućava postizanje postavljenih poslovnih ciljeva. Također je potrebno istaknuti da ovaj pojam ne obuhvaća alate i sredstva kojima se obavlja obrada podataka (uvriježeni engleski akronimi nekih od njih su OLAP, MOLAP, ROLAP, AOL, EIS, DM, DSS, MIS, CRM .....). Alati i programi samo su pomoćno, ali osobito važno, sredstvo koje može brže stvoriti bolje temelje za davanje završnog izvješća te donošenja pravilnih i pravodobnih poslovnih odluka.

Stoga, engleski naziv BI prevodimo hrvatskim „**poslovno izvjesništvo**“ (dalje PI) jer izravno utječe na poslovnu sposobnost i poslovni uspjeh tvrtke, ustanove, organizacije, a završni uradak „**poslovnom izvjesnicom**“.

## **Nadmetajno izvjesništvo (competitive intelligence)**

Engleska riječ „competitive“ u hrvatskom se književnom jeziku prevodi sljedećim pojmovima: „kompetitivan, kompetitivni, konkurentan, natjecateljski“<sup>19</sup>.

Pod nazivom CI podrazumijeva se proces sustavnog prikupljanja, pohrane, organizacije pristupa, obrade, raščlambe i završnog objedinjavanja (sinteze) javno dostupnih podataka (zakonom dopuštenim metodama i sredstvima) strateške naravi o

tvrtkama koje već jesu ili koje mogu postati njihovi takmaci na tom tržištu ili nekim drugim tržištima, kao i podatci o utjecaju i nazočnosti tih tvrtki prema potrošačima na ciljanom tržištu. Ti podatci, izvještajnim procesom pretvoreni u izvjesnice, trebaju dati odgovore na pitanja što tvrtke takmaci rade te što planiraju. Time korisnicima svojih izvjesnica, omogućavaju donošenje kvalitetnih poslovnih odluka radi stvaranja prednosti u tržišnom nadmetanju. Ti su podatci srž utvrđivanja uspješne poslovne strategije djelovanja tvrtke jer stvaraju uvjete za uspješno tržišno nadmetanje.

Postavljeni ciljevi i zadaće ne smiju se izvoditi krađama poslovnih tajni, odnosno drugim nezakonitim djelovanjem. Jedno od temeljnih načela koje CI (kao i PI) dijeli od pojmova „industrijske i gospodarske špijunaže“ jesu etičke norme koje se moraju poštovati.

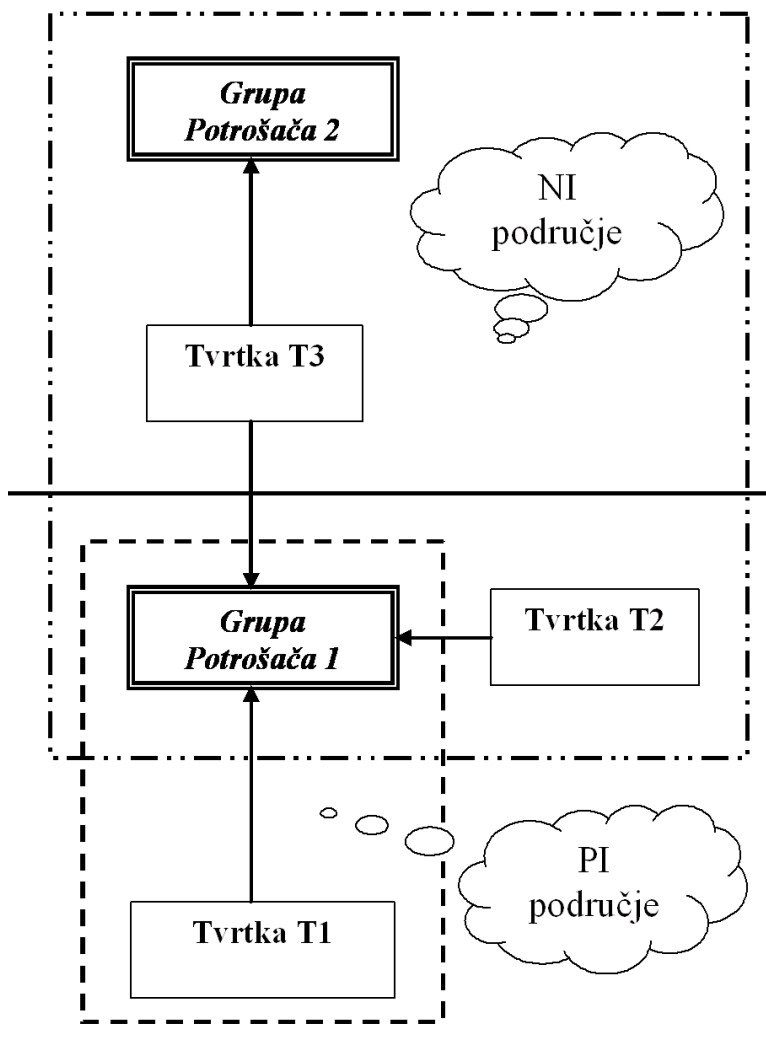
I u ovom se slučaju prikupljeni podatci, računalnom i analitičkom obradom pretvaraju u kvalitetne obavijesti od kojih se, korištenjem sposobnosti ljudskog uma (u sprezi s postojećim znanjima), stvaraju gotove izvjesnice odnosno proizvodi koje treba dostaviti, odnosno predstaviti, krajnjim korisnicima.

Stoga, engleski naziv CI prevodimo hrvatskim nazivom **nadmjetajno izvjesništvo** (dalje NI) jer izravno utječe na poslovni uspjeh tvrtke u tržišnim nadmetanjima u odnosu na druge tvrtke, ustanove i organizacije koji su joj takmaci na postojećem ili nekom budućem tržištu.

## Odnos PI / NI

Da bi smo dodatno pokazali razliku između PI i NI, poslužiti ćemo se grafičkim prikazom u kojem je prikazana razlika u nazivlju s položaja tvrtke T1 (zadržavanje i unaprjeđivanje rada na postojećem tržištu, zaštita od postojećeg negativnog djelovanja tvrtke T2 te očekujuće negativnog učinka dolaska tvrtke T3). Ako prikaz analiziramo s položaja tvrtke T3, područja djelovanja neće odgovarati navedenima na ovoj slici jer tvrtka T3 polazi s drugim i drugačijim pretpostavkama (zadržavanje postojećeg te preuzimanje dijela novog tržišta od strane tvrtki T1 i T2):

Na slici 2. prikazane su tri tvrtke s oznakama T1, T2 i T3. Tvrtke T1 i T2 konkurentske su tvrtke (tvrtke takmaci) na **postojećem tržištu** (koje je prikazano kao pravokutno područje omeđeno **punom debelom crtom**). Tvrtka T3 jest tvrtka koja se tek priprema nastupiti na, za nju novom, ali već postojećem tržištu na kojem djeluju tvrtke T1 i T2. Tvrtke T1 i T2 djeluju prema istoj grupi potrošača na „svom“ tržištu. Tvrtka T1 (kao i T2) očekuje dolazak na tržište tvrtke T3 koja već djeluje s istim i/ili sličnim proizvodom na drugu grupu potrošača na nekom drugom tržištu.



Slika 2.

Područje određeno **isprekidanom crtom**, predstavlja **područje PI djelovanje**. Njime je obuhvaćena sama tvrtka T1 te tržište s potrošačima prema kojima je T1 okrenuta, odnosno tvrtka T1 sa svojom poslovnom okolinom.

Područje omeđeno **isprekidanom (crtica – dvotočka - crtica) crtom** predstavlja **područje NI djelovanja**. Njime su obuhvaćene tvrtke T2 i T3, postojeće tržište T1 s potrošačima, ali i dio, za T1 novog tržišta s potrošačima na kojem već djeluje T3.

Ako tvrtka T1 želi zadržati, ali i poboljšati svoj trenutni položaj i uspjeh na postojećem tržištu, treba pojačati svoje djelovanje u oba područja ponaosob (PI i NI), odnosno prema:

potrošačima da bi uvidjeli njihova trenutna traženja, razmišljanja, očekivanja te reakciju na dolazak proizvoda tvrtke T3 i sukladno tome prilagodili svoje proizvode;  
prema tvrtkama T2 i posebno prema T3 (jer je nova, nadolazeća, koja može predstavljati ozbiljnog konkurenta) te na vrijeme treba spriječiti moguća neugodna iznenađenja;  
prema potrošačima koji se nalaze na području na kojem T1 nije, a T3 jest djelovala, da bi uočili prednosti i nedostatke proizvoda T3;  
unaprjeđivanju vlastitih gospodarskih sposobnosti (odnosno proizvoda u skladu s očekivanjima potrošača;  
zaštiti vlastitih podataka o namjerama da ih takmaci, osobito iz T3, ne bi omeli u njihovim namjerama i naporima za očuvanjem, ali i proširenjem tržišta.

Na slici 2. potrebno je posebno istaknuti područje djelovanja gdje se preklapaju djelovanja PI i NI. To područje označava tržište s potrošačima, odnosno posebnu kategoriju u prikupljanju podataka koju je potrebno navesti i opisati: „Market Intelligence“.

## **Tržišno izvješništvo (market intelligence)**

Taj pojam obuhvaća proces sustavnog prikupljanja, obrade, organizacije pristupa, pohrane i raščlambe javno dostupnih podataka, zakonom dopuštenim metodama i sredstvima, o tržištu na kojem tvrtka djeluje ili na kojem namjerava djelovati.

Stoga je TI uži pojam od pojmova PI i NI te se može smatrati njihovim sastavnim dijelom ako se ne provodi i organizira kao zasebna cjelina.

Pod pojmom tržišta podrazumijevaju se sadašnja te posebno buduća ponašanja potrošača (njihove potrebe, želje i potražnja) te sve druge pojave i procesi koji utječu na stanje i događaje na tržištu (a time i na položaj tvrtki): zakoni i pravosudni sustav, zaštita intelektualnog vlasništva, stupanj tehnološkog razvoja, sustavi opskrbe sirovinama, poluproizvodima i proizvodima, infrastrukturni sustavi, politička, gospodarska te sigurnosna situacija.

Budući da se izvještajne službe ne bave, po definiciji, PI i NI, ovo je područje u kojem one mogu te trebaju djelovati. Naime, jačanjem gospodarskog utjecaja u inozemstvu, jača se i politički te svaki drugi položaj matične države na tom području i/ili regiji, te istovremeno i osigurava bolji i kvalitetniji život stanovništvu na području matične države. Stoga, u inozemstvu, izvještajne službe trebaju pratiti gospodarska kretanja i očekivanja, promjene zakonodavstva, stanje i odnose između politike i gospodarstva, infrastrukturu koja se nalazi u vlasništvu države i koja je, ili će tek biti, u procesu privatizacije, razvoj događaja oko velikih natječaja, gospodarski i organizirani kriminal i nadasve financijske prijevare i pranje novca te drugi slični događaji, pojave i procese koje mogu biti od nacionalnog interesa. To ne znači pružanje pomoći

privatnim tvrtkama i korporacijama koje imaju sjedište u matičnoj državi, nego institucijama središnje države koje potom, kroz vlastiti sustav informiranja, koriste dobivene izvjesnice na način zadovoljenja nacionalnih interesa.

Istovremeno se prikupljeni podatci trebaju koristiti i u protuizvještajnom radu na području matične države da bi se:

zaštitili nacionalni interesi (na području gospodarstva, socijale, sigurnosti...),

zaštitio financijski sustav (borbom protiv OK i posebno „pranja novca“),

zaštitio BDP, sprječavajući pad domaće proizvodnje, pružila dostatna pomoć i zaštita domaćim gospodarskim subjektima te

druge aktivnosti kojima je cilj provođenje nacionalne gospodarske, socijalne, sigurnosne politike.

## **Izvjesništvo i špijunaža**

Prema „Rječniku stranih riječi“<sup>20</sup>, špijunaža je „tajno prikupljanje vojnih, ekonomskih i sličnih podataka za drugu državu ili ustanovu“.

Pored već navedenih naziva, često se spominju i drugi, slični, ali bitno različiti nazivi: economic intelligence, economic espionage, industrial intelligence, industrial espionage. Svaki od tih naziva određen je područjem djelovanja te, što je osobito važno, metodama i sredstvima prikupljanja podataka. Ujedno, naziv djelovanja ovisi o gledištu s kojeg se to djelovanje ocjenjuje odnosno vrednuje: u svakom slučaju ona će strana, koja drži da je djelovanje usmjereno protiv njezinih interesa, to djelovanje okarakterizirati špijunažom.

## **Gospodarska špijunaža**

Pod pojmom gospodarske špijunaže<sup>21</sup> (engl. *economic espionage*, njem. *Wirtschaftsspionage*) podrazumijeva se, od Vlade upravljano i poticano, djelovanje izvještajnih službi na prikupljanju podataka gospodarske naravi radi stjecanja novih (ali primjenjivih) znanja, tehnologija i sposobnosti, odnosno stvaranja nove i dodane vrijednosti.

Taj oblik djelovanja, strane države planiraju i provode kroz institucije sustava koje im za to stoje na raspolaganju: od izvještajnih službi do drugih državnih tijela, institucija, tvrtki i pojedinaца koji imaju zadaću prikupljanja tajnih, odnosno štićenih, podataka nezakonitim sredstvima i metodama. Uglavnom se prikupljaju podatci o know-how u područjima visoke tehnologije,

abranjene metode prikupljanja kvalitetnih i korisnih podataka kao što su aktivno sudjelovanje na mnogim stručnim i znanstvenim seminarima, kolokvijima, sveučilišnim predavanjima, razmjenama studenata i profesora, stručnim posjetima tvrtkama koje vladaju i u svom djelovanju koriste visoku tehnologiju, posjeti stručnim sjajmovima i izlaganjima, pretraživanjem interneta, praćenjem stručnih publikacija i slično.

## **Industrijska špijunaža**

Pod pojmom industrijske špijunaže<sup>22</sup> (engl. *industrial espionage*, *corporate espionage*, njem. *Industriespionage*, *Konkurrenzausspaehung*) podrazumijeva se nezakonito djelovanje gospodarskih subjekata (tvrtki, institucija, ustanova) na prikupljanju podataka gospodarske naravi radi stjecanja nove i dodane vrijednosti. Važno je istaknuti da ovo djelovanje nije ni poticano ni potpomognuto od institucija vlasti države iz koje dolazi subjekt koji se time bavi. Metode koje se koriste slične su metodama koje koriste izvještajne službe i ovise o tehničkim, tehnološkim i ljudskim mogućnostima subjekta.

Ciljevi industrijske špijunaže jesu prikupljanje podataka (te po mogućnosti doći u posjed, odnosno ukrasti ih):

novim, razvijenijim tehnikama i tehnologijama,  
poslovnim tajnama konkurentskih gospodarskih subjekata,  
novim proizvodima i uslugama koje konkurentski gospodarski subjekti namjeravaju plasirati kao i podatci o vremenu i načinu njihova plasmana,  
osobama koje vode tvrtke, ali i osobama koje vode istraživačke i razvojne dijelove tvrtki koje su cilj napadna djelovanja,  
dobivanju poslova na natječajima.

Kao i u gospodarskoj špijunaži, i različiti su ciljevi napadna djelovanja različito velikih tvrtki, odnosno tvrtki s različitim tehničkim i tehnološkim razvojem. Veće, snažnije i razvijenije tvrtke prikupljaju podatke strateške važnosti, a manje tvrtke svoje ciljeve postavljaju na nižim razinama važnosti, tehničko-tehnoloških znanja i sposobnosti te vrijednosti.

Uspoređujući definicije gospodarske i industrijske špijunaže, može se reći da je industrijska špijunaža koncentrirani i usmjereni, ali u svom smislu uži, oblik djelovanja u odnosu na gospodarsku špijunažu.

Ovdje je potrebno naglasiti da je smisao postojanja službi i institucija koje se bave izvještajnom i protuizvještajnom djelatnošću zaštita nacionalnih gospodarskih interesa, odnosno tvrtki koje plaćaju poreze središnjoj, regionalnoj i lokalnoj vlasti u domicilnoj državi. Ta se zaštita ne postiže provođenjem aktivnosti kao što su PI i NI jer bi, po definiciji nastao sukob interesa i nadležnosti. Zaštita se treba ogledati u pružanju pomoći u obliku

dosegnutom i planiranom stupnju tehnološkog razvoja, strateškoj infrastrukturi, posebnim stručnim znanjima, gospodarskim subjektima, stanju na tržištu, ključnim statističkim pokazateljima stanja gospodarstva te drugim podacima kojima mogu pomoći svojim gospodarskim subjektima u stvaranju novih vrijednosti te bržem i jeftinijem razvoju novih tehnologija.

Ciljevi gospodarske špijunaže različiti su u državama s različitim stupnjem tehnološkog razvoja. Naime, državi koja nema, ne može ili pak ne namjerava npr. razviti tehnologiju za stvaranje atomskog oružja, nisu potrebna znanja o toj tehnologiji koja je pak predmet snažne zaštite druge države. Pokušavanjem prikupljanja takvih podataka, nezakonitim i rizičnim metodama i sredstvima, ta se država samo potpuno nepotrebno izlaže velikom političkom i sigurnosnom riziku, a korist je od moguće prikupljenih podataka vrlo upitna (jer ti podatci ne mogu stvoriti novu vrijednost). Stoga su ciljevi djelovanja manje i slabije tehnološki razvijenih država, uglavnom usmjereni prema prikupljanju podataka o tehnologiji čiji stupanj razvoja tek trebaju dostići da bi uštedjeli vrijeme i sredstva za dostizanje tog stupnja razvoja, kao i prikupljanje podataka o znanjima i sposobnostima koja mogu iskoristiti u vrlo kratkom vremenu za stvaranje vlastitih proizvoda manjih i srednjih razina vrijednosti koje potom mogu uspješno prodavati na ciljanim tržištima. Ukratko rečeno, ciljevi tih država usmjereni su prema, za njih, strateškim razinama znanja, odnosno djelovanja na tržištu.

Ciljevi djelovanja visoko razvijenih zemalja također su strateške naravi. Njih zanimaju podatci o (te po mogućnosti doći u posjed, odnosno ukrasti):

- ključnim potezima vlade i velikih tvrtki (u državnom, privatnom ili mješovitom vlasništvu),
- strategiji njihova djelovanja prema regionalnom i globalnom tržištu,
- područjima koja se definiraju kao strateška infrastruktura (energija, promet, komunikacije),
- visokoj tehnologiji koju te zemlje još nemaju ili tek razvijaju uključujući tzv. „dual-use“ („dvojna namjena“) proizvode i tehnologiju, odnosno proizvode i tehnologiju koja ima mogućnost primjene u različitim svrhama,
- načinima i procesima donošenja ključnih odluka,
- osobama koje sudjeluju u kreiranju ključnih strateških odluka,
- te drugi podatci koji imaju izravan utjecaj na ciljana tržišta radi dobivanja poslova na natječajima.

Budući da su, uglavnom, nositelji te aktivnosti izvještajne službe metode i sredstva prikupljanja podataka uključuju sve poznate načine prikupljanja podataka: korištenje tehničkih sredstava za tajni nadzor sredstava komuniciranja kao i tajni rad s agentima. Istovremeno se koriste i druge, manje opasne i zakonom nez-

savjeta na koji način tvrtke mogu zaštititi korpus svog znanja, poslovnih tajni, tehnike i tehnologije od onih koji to pokušavaju nezakonitim djelovanjem ukrasti (kako razviti sustav zaštite informacijske i tehnološke sigurnosti). Takvom suradnjom može se postići veća učinkovitost tvrtki te time i veći prihod koji dovodi do uplaćivanja većih iznosa u matični proračun.

## Područja i tehnike prikupljanja podataka

Da bi se jasno pokazala razlika u području, metodama i sredstvima djelovanja između navedenih naziva, možemo se poslužiti grafičkim prikazom na slici 3. Postojeća znanja koja su predmet i cilj izvještajnoga djelovanja (pojedinaca, grupa, institucija, tvrtki, izvještajnih službi) s obzirom na kriterij njihove dostupnosti i šticečnosti.

Podatci	Otvoreni	Štićeni
Lako dostupni	I (OSINT)	I-I (OSINT, pasivni HUMINT)
Teško dostupni	I-I-I (OSINT)	I-V (aktivni HUMINT, SIGINT, IMINT.....)

Slika 3.

Da bi se stekla nova i kvalitetna znanja, različitim metodama i sredstvima se prikupljaju podaci obrada kojih stvara nove vrijednosti i/ili dovode i do novih i vrijednijih znanja.

U prvoj grupi podataka, području s oznakom I (**Otvoreni i lako dostupni**), nalaze se podaci koji čine korpus općeg („general public“), lako dostupnog znanja (npr. enciklopedije, različite knjige, časopisi, internet.....). To je područje iz kojeg se, pravilnim i pravodobnim djelovanjem crpe osnovni podaci te stvara kvalitetna podloga za daljnji uspješan rad. Do tih podataka dolazi se relativno lako, brzo i jednostavno. Podliježu, posebno podaci dobiveni s interneta, provjeri „autorstva, točnosti, objektivnosti, valjanosti i izvještavanja“<sup>24</sup>.

U trećoj grupi podataka, području s oznakom III (**Otvoreni i teško dostupni**) nalaze se podaci koji su dio javnog znanja ali su slabije, odnosno teže dostupni („specific public“). Uglavnom su to podacima koji se mogu naći u teže dostupnim časopisima, stručnoj literaturi, ili pak podaci napisani na nekom od jezika za čije prevođenje treba izdvojiti znatna sredstva. Vrijeme i sredstva koja se treba utrošiti da bi se ti podaci dobili katkad mogu bitno nadmašiti vrijednost prikupljenih podataka.

U drugoj grupi podataka, području s oznakom II (**Štićeni ali dostupni**) nalaze se podaci, odnosno znanje, koje je teže dostup-



no, jer ga pojedinci, tvrtke i institucije pokušavaju štititi („public but not published“). Obradom tih podataka može se doći do zaključaka o bitnim pitanjima vezanim na razvoj, strategiju djelovanja, poslovne namjere, financijske sposobnosti i druga bitna pitanja vezana za djelovanje gospodarskog subjekta na tržištu. Upravo otvorenost, odnosno moguća dostupnost tih podataka (radom na sveučilištu, u znanstvenim institucijama, raznim patentnim uredima kao i u institucijama koje u svojim registrima posjeduju te podatke) omogućava njihovo prikupljanje.

U četvrtoj grupi podataka, području s oznakom **IV (Štićeni i teško dostupni)** nalaze se podatci („protected“) koji su predmet primjena mjera, radnji i sredstava zaštite jer bi njihovo otkrivanje, odnosno krađa, moglo nanijeti velike štete onome od koga su ukradeni (npr: koliku bi štetu pretrpjela „Coca Cola“ kad bi se otkrila tajna sastava smjese iz koje se dobiva to piće).

Prema nekim procjenama, podatci koji se nalaze u područjima I i III čine oko 90 % prijeko potrebnih podataka za izradu kvalitetnih izvjesnica. Ostatak od oko 10% podataka, „krije“ se u područjima s oznakama II i IV. S obzirom na postavljene definicije, tvrtke i pojedinci koji rade na području PI, TI i/ili NI, prikupljanjem podataka iz područja IV, krše zadane i definirane etičke norme te ulaze u područje stvarnog djelovanja izvještajnih i protuizvještajnih službi. Stoga je područje djelovanja PI, TI i NI određeno područjima prikupljanja podataka iz polja s oznakama I, II i III.

## **Etika i prikupljanje podataka<sup>25</sup>**

Poslovanje u gospodarstvu treba se odvijati unutar zadanog zakonskog i etičkog okvira. Poslovna etika razmišljanje je o moralnim vrijednostima koje dolaze u pitanje u obavljanju bilo kojeg posla<sup>26</sup>.

Poslovna etika trebala bi zadržati poseban odnos odgovornosti prema nekoliko čimbenika koji i sami bitno utječu na poslovnu sposobnost i tržište:

- a) odgovornost prema ulagačima/dioničarima;
- b) odgovornost prema zaposlenicima,
- c) odgovornost prema potrošačima (postojećim i budućim),
- d) odgovornost prema društvu i zajednici na području(ima) na kojima se djeluje,
- e) odgovornost prema okolišu.

Jedno od ključnih obilježja PI djelovanja jest poštivanje zakona i profesionalnih obveza s obzirom na definirani etički kodeks. Udruga SCIP<sup>27</sup> definirala je, široko prihvaćen, etički kod djelovanja za osobe i tvrtke koje se bave NI djelovanjem:

1. To continually strive to increase the recognition and respect of the profession.

2. To comply with all applicable laws, domestic and international.
3. To accurately disclose all relevant information, including one's identity and organization, prior to all interviews.
4. To avoid conflicts of interest in fulfilling one's duties.
5. To provide honest and realistic recommendations and conclusions in the execution of one's duties.
6. To promote this code of ethics within one's company, with third-party contractors and within the entire profession.
7. To faithfully adhere to and abide by one's company policies, objectives, and guidelines<sup>28</sup>.

Navedeni etički kod upozorava na potrebu profesionalnog/stručnog pristupa rješavanju postavljenih zadataka, iskrenosti prema ispitivanim osobama, ali i prema korisnicima izvješnica te na potpuno poštovanje zakona koji vrijede na području na kojem se podaci prikupljaju.

Primjenjujući etički kod na područja djelovanja kako je prikazano slikom 2., vidljivo je da potpuno treba izbjegavati djelovanje u području IV, odnosno u području u kojem djeluju nacionalne izvještajne i protuizvještajne službe (npr. korištenje tajnih tehničkih sredstava za tajna snimanja, krađe, tajna pratnja i slične metode, radnje i sredstva izvještajnih službi). Time se, kako stoji u prve dvije odredbe Koda, sprječava poistovjećivanje ove vrste djelovanja s djelovanjem nacionalnih izvještajnih službi.

Ako se potpuno poštuje ovaj etički kod djelovanja, broj slučajeva za koje se sumnja da se nalaze u „sivoj zoni“, na rubovima područja IV, može biti bitno smanjen, odnosno, „sivi slučajevi“ mogu se gotovo potpuno izbjeći. Kako je već rečeno, oko 90% podataka nalazi se u javno dostupnim medijima, a ostali se dio podataka nalazi u području II i IV. Uz više truda, kroz djelovanje u području II, može se doći do još nekoliko postotaka prijeko potrebnih podataka, koji bi, u načelu, trebali predstavljati dovoljnu količinu podataka, informacija i obavijesti, za izradu korisnih i vrijednih izvješnica.

Jedno od često etički prijepornih područja djelovanja, jesu razgovori (intervjui, bilo izravni bilo posredni-telefonski) s osobama koje su bliske (bilo izravno bilo posredno zaposlene) konkurentskoj tvrtci i koji, kako se pretpostavlja, imaju podatke koji korisniku trebaju. Prilikom predstavljanja, ispitivači su se dužni, prema odredbama etičkog koda, predstaviti i jasno istaknuti razlog zbog kojeg se ispitivanje provodi. U slučajevima kad ispitivači jasno ne kažu stvarne i potpune razloge zbog kojih se ispitivanje organizira, postavlja se problem mogućeg kršenja kodeksa djelovanja. Međutim, je li dopušteno prešućivanje dijela istine, a koji bi dio mogao bitno odrediti (ne)prihvatanje na razgovor te sadržaj dobivenih odgovora? Mišljenja smo da se u takvim slučajevima ne krše zakoni, ali se ozbiljno krši prihvaćeni etički kodeks. Stoga bi ispitivanim osobama (odnosno osobama s

kojima se vode razgovori) trebalo reći cjelovitu istinu: što se radi, s kojim ciljem i za koga.

Također se kao etički upitno djelovanje može postaviti pitanje „slučajnog“ dolaska do, inače tajnih i prikriivenih podataka o konkurenciji. Ako se do podataka došlo uistinu slučajno, odnosno bez provociranja situacije koja vodi k otkrivanju tajnih podataka (u terminologiji izvještajnog djelovanja to se naziva „*illicitation*“), onda nisu prekršene odredbe etičkoga koda. Međutim, ako je situacija ciljano isprovocirana, odnosno osoba je namjerno i svjesno dovedena u stanje pri kojem će otkriti određene poslovne tajne (npr. razgovori za šankom u baru, pokušaj opijanja da bi se prag osjetljivosti i sigurnosti ciljane osobe bitno smanjio ili čak poništio), onda se može govoriti o svjesnom i grubom kršenju etičkoga koda, a možda i o zakonom zabranjenom djelovanju.

Radi izbjegavanja zakonskih i etičkih problema, potrebno je, a prije početka prikupljanja podataka, postaviti nekoliko ključnih pitanja na koja se moraju imati vrlo jasni i nedvosmisleni odgovori:

1. što moramo znati?
2. što već znamo?
3. kad moramo saznati ono znanje koje nam nedostaje?
4. zašto moramo prikupiti znanje koje nam nedostaje?
5. koliko će nas koštati prikupljanje tog znanja?
6. koliko će nas koštati to znanje ako ga ne prikupimo?
7. što namjeravamo napraviti, odnosno kako i gdje primijeniti, znanje koje prikupimo?

Ako nemamo jasne odgovore i predodžbu što želimo, treba se postaviti pitanje opravdanosti i isplativosti te investicije.

Neke od legalnih tehnika prikupljanja podataka iz primarnih i sekundarnih izvora jesu:

- pretraživanje interneta, praćenje medija i svaki drugi oblik prikupljanja podataka iz javno dostupnih izvora;
- pretraživanje onih baza podataka za korištenje kojih se treba uplatiti određena naknada za korištenje;
- razgovori s osobama koje već djeluju na ciljano tržištu (proizvođačima, trgovcima, dobavljačima, potrošačima),
- razgovori s djelatnicima vlastite tvrtke,
- nazočnost na različitim vrstama stručnih seminara, konferencija, radnih grupa, izložbi, sajмова;
- razgovor sa stručnjacima na navedenim skupovima,
- studijska putovanja ili povremeni i privremeni odlazak na stručna usavršavanja.

## Zaključak

---

poslovanju s obzirom na procese prikupljanja podataka poslovne naravi.

Definiranjem hrvatskog nazivlja procesa za koji se, u hrvatskom komunikacijskom jeziku uglavnom rabe engleski izrazi, želimo upozoriti na potrebu potpunog i jasnog razumijevanja njihova stvarnog značenja. Hrvatsko nazivlje olakšava prihvaćanje postojećih te stvaranje novih znanja i vrijednosti, a što je i bio jedan od glavnih ciljeva ovog rada.

Istovremeno je potrebno naglasiti da ni engleske izraze ne treba zapustiti jer je engleski jezik jednostavno postao globalno prihvaćen jezik komuniciranja. Međutim, i engleski se jezik mijenja. Nazivlje economic intelligence ili industrial intelligence gotovo se više i ne spominje u praktičnoj uporabi. U poslovnoj komunikaciji prevladavaju nazivi Business Intelligence i Competitive Intelligence.

Pored nazivlja, pokušali smo odrediti i područja djelovanja te međusobni odnos PI:NI:TI. Jasno smo istaknuli njihove sličnosti ali i bitne razlike s obzirom na kriterij objekta djelovanja.

Također smo jasno upozorili na potrebu stvarnog i punog poštovanja zakona te prema SCIP-u definiranog etičnog koda u postupanju i djelovanju.

Iz svega rečenoga, vidljivo je da postoje (odnosno po definiciji trebaju postojati) bitne razlike (s obzirom na metodologiju i područje djelovanja) u djelovanju nacionalnih izvještajnih službi te tvrtki i pojedinaca koje se bave PI/NI/TI djelovanjem.

## Izvori:

---

Vladimir Anić: „Rječnik hrvatskog jezika“, Novi Liber - Jutarnji list, Zagreb, 2007.

Vladimir Anić - Ivo Goldstein: „Rječnik stranih riječi“, EPH i Novi Liber, Zagreb, 2007.

Bundesamt fuer Verfassungsschutz: „Wirtschaftsspionage – Information und Praevention“, BfV, Duesseldorf, April 2006

Stevan Dedijer: „The Futures of Intelligence of Governments, Universities, Corporation“, paper prepared for the CIET conference, July 2-4, 1997 Rio de Janeiro,

Michael Glazier, Monika K. Hellwig (priredili): „Suvremena katolička enciklopedija“, Marjan Tisak, Split, 2005

Martin Grothe, Peter Gentsch: „Business Intelligence: Aus Information Wettbewerbsvorteile gewinnen“, Addison-Wesley Verlag, 2000

Ziv Rafalovich: „Competitive Intelligence and Business Ethics“, July 2004.

Miroslav Tuđman: „Prikazalište znanja“; Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2003.

Miroslav Tuđman: „Leksikon izvještajnog nazivlja“, rukopis.

[http://www.poslovniforum.hr/about02/hr\\_bi.asp](http://www.poslovniforum.hr/about02/hr_bi.asp)  
[www.scip.org](http://www.scip.org)  
<http://www.design-ers.net/eh-rjecnik.asp>  
[www.combsinc.com/handbook.htm](http://www.combsinc.com/handbook.htm)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive\\_Intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_Intelligence)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Intelligence)  
[http://searchdatamanagment.techtarget.com/sDefinition/0,,sid91\\_gci213571,00.html](http://searchdatamanagment.techtarget.com/sDefinition/0,,sid91_gci213571,00.html)  
[http://sbc.webopedia.com/TERM/B/Business\\_Intelligence.html](http://sbc.webopedia.com/TERM/B/Business_Intelligence.html),  
[www.informationbuliders.com/business-intelligence.com](http://www.informationbuliders.com/business-intelligence.com)

## **Bilješke**

---

1. Vladimir Anić: „Rječnik hrvatskog jezika“, Novi Liber – Jutarnji list, Zagreb, 2007, str 377.
2. Vladimir Anić: „Rječnik hrvatskog jezika“, Novi Liber – Jutarnji list, Zagreb, 2007, str 149.
3. Pojam i objašnjenje preuzeti su iz „Leksikona izvještajnog nazivlja“, u rukopisu.
4. Izvještajni kružni zatvoreni proces, u pojednostavljenom prikazu sastoji se od nekoliko područja djelovanja: prema naputcima (odnosno traženjima) korisnika (Faza 1.: Planiranje i upravljanje) izrađuje se plan prikupljanja podataka te se kreće s (Faza 2.: Prikupljanje) djelovanjem. Podatci se prikupljaju na različite načine, različitim sredstvima iz različitih vrsta izvora. Prikupljeni se podatci pohranjuju i analiziraju (Faze 3. i 4.: Obrada i Proizvodnja). Završni uradci, izvjesnice, dostavljaju se (Faza 5: Razdioba) korisnicima koji ih i koriste te, i temeljem njih, daju nove naputke odnosno postavljaju nove zahtjeve. U složenijem prikazu se moraju uzeti u obzir međudjelovanja pojedinih faza, utjecaj povratne sprege na svaku od faza te nesavršenost ljudi i organizacije (prikazani iscrtkanim linijama).
5. Članak u „No 2, 1973., „Internationella Studier“, of the Swedish Institute of Foreign Policy“; prema predavanju prof. Dedijera za CIET konferenciju održanu od 2-4. srpnja 1997. godine u Rio de Janeiru, str. 13.
6. Trenutno koristimo kraticu CI iako ona u NATO terminologiji ima drugo značenje: Counter-Intelligence, odnosno protuizvještajno djelovanje.
7. [www.combsinc.com/handbook.htm](http://www.combsinc.com/handbook.htm), 27.09.2007., navod iz Benjamin and Tamar Gilad: The Business Intelligence System, New York, AMACOM, 1988, p. viii
8. [http://www.poslovniforum.hr/about02/hr\\_bi.asp](http://www.poslovniforum.hr/about02/hr_bi.asp), 27.09.2007.
9. [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Intelligence), 27.09.2007.

10. [http://searchdatamanagment.techtarget.com/sDefinition/0,,sid91\\_gci213571,00.html](http://searchdatamanagment.techtarget.com/sDefinition/0,,sid91_gci213571,00.html) 30.10.2007.
11. [http://sbc.webopedia.com/TERM/B/Business\\_Intelligence.html](http://sbc.webopedia.com/TERM/B/Business_Intelligence.html), 30.10.2007.
12. [www.informationbuliders.com/business-intelligence.com](http://www.informationbuliders.com/business-intelligence.com), 30.10.2007.
13. Martin Grothe, Peter Gentsch: Business Intelligence: Aus Information Wettbewerbsvorteile gewinnen, Addison-Wesley Verlag, 2000., str 10.
14. [http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive\\_Intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_Intelligence), 27.09.2007.
15. [www.scip.org](http://www.scip.org)
16. [www.combsinc.com/handbook.htm](http://www.combsinc.com/handbook.htm), 27.09.2007., navod iz: John J. McGonagle, Jr. and Carolyn M. Vella Outsmarting the Competition, Naperville, IL, Sourcebooks, 1990, p. viii
17. [www.combsinc.com/handbook.htm](http://www.combsinc.com/handbook.htm), 27.09.2007., navod iz: Leonard Fuld: Competitor Intelligence: How to Get It; How to Use It, New York, John Wiley & Sons, 1985, p.5
18. [www.combsinc.com/handbook.htm](http://www.combsinc.com/handbook.htm), 27.09.2007., navod iz: „Seminar guide, The Competitor Intelligence Group, division of Kirk Tyson Associates, Ltd., 1986, p. III-11“
19. <http://www.design-ers.net/eh-rjecnik.asp>, 17.10.2007.
20. Anić-Goldstein: „Rječnik stranih riječi“, EPH i Novi Liber, 2007.
21. „Wirtschaftsspionage – Staatlich gelenkte oder gestuetzte, von fremden Nachrichtendiensten ausgehende Ausforschung von Wirtschaftsunternehmen und betrieben.“ definicija iz „Wirtschaftsspionage – Information und Praevention“, Bundesamt fuer Verfassungsschutz, Duesseldorf, April 2006.
22. „Konkurrenzausspaehung (umgangsprachlich Industriespionage) – Ausforschung, die ein (konkurrierendes) Unternehmen gegen ein anderes betreib“ - definicija iz „Wirtschaftsspionage – Information und Praevention“, Bundesamt fuer Verfassungsschutz, Duesseldorf, April 2006.
23. HUMINT (Human Intelligence – ljudske izvjesnice) označava podatke prikupljenje korištenjem ljudskih izvora, odnosno agenata; SIGINT (Signal Intelligence – signalne izvjesnice) označava podatke prikupljene elektronskim djelovanjem, odnosno elektroničkim izviđanjem veza; OSINT (Open Source Intelligence – izvjesnice iz otvorenih izvora) označava podatke prikupljene iz javno dostupnih izvora, prvenstveno medija; IMINT (Imagenary Intelligence - slikovne izvjesnice) označava podatke dobivene raščlambom prikupljenih slika i fotografija – pojmovi su preuzeti iz „Leksikona izvještajnog nazivlja“, u rukopisu.

24. Opširnije u: M. Tuđman: „Prikazalište znanja“, HSN, Zagreb, 2003., str. 54.-56.
25. Više se o etici i PI djelovanju može naći u: „Competitive Intelligence Review, vol. 8, no. 1, Spring 1997.; „Journal of Competitive Intelligence and Management“, Volume 1, Number 3, Winter 2003.
26. Michael Glazier, Monika K. Hellwig (priredili): „Suvremena katolička enciklopedija“, Marjan Tisak, Split, 2005.
27. Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), [www.scip.org](http://www.scip.org)
28. [www.scip.org/2\\_code.php](http://www.scip.org/2_code.php) (21.01.2008.)