

## Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping

### The Role and Importance of Competitive Intelligence with Particular Emphasis on Mystery Shopping

LUANA VIDOV

diplomirana studentica Odjela za ekonomiju

Sveučilište u Zadru

Splitska 1, 23 000 Zadar

Hrvatska

[lvidov@student.unizd.hr](mailto:lvidov@student.unizd.hr)

ANITA RADMAN-PEŠA

docentica, Odjel za ekonomiju

Sveučilište u Zadru

Splitska 1, 23 000 Zadar

Hrvatska

[apesa@unizd.hr](mailto:apesa@unizd.hr)

JURICA BOSNA

asistent, Odjel za ekonomiju

Sveučilište u Zadru

Splitska 1, 23 000 Zadar

Hrvatska

[jbosna@unizd.hr](mailto:jbosna@unizd.hr)

Pregledni rad

UDK: 65.012.34:658.8

**Sažetak:** S obzirom na to da se organizacije u današnje vrijeme suočavaju s intenzivnim povećanjem globalne konkurencije, dinamičnim poslovnim okruženjem te ubrzanim razvojem informatičke i komunikacijske tehnologije, mnogi svjetski autori navode kako su točne, pravodobne i relevantne informacije od iznimnog značaja za opstanak, rast i razvoj tvrtke. Stoga, upravo Competitive Intelligence, proces kojim organizacija pribavlja, analizira te upravlja podacima i informacijama iz konkurentskog okruženja, dobiva sve više na važnosti pri čemu autori ovim radom iznose njegov cjelovit i aktualan pregled. Mystery shopping (MS) kao oblik CI-a smatra se jednim od najmoćnijih alata dostupnih organizacijama koji pomaže menadžerima i donositeljima odluka da identificiraju područja kojima je potrebno poboljšanje. Cilj je rada ukazati na značaj i koristi koje Competitive Intelligence i mystery shopping donose tvrtkama koje se njima koriste. Istraživanjem relevantne znanstvene literature autori zaključuju kako organizacije sve veću pozornost posvećuju razvoju i unapređenju CI-a i MS-a iz razloga što organizacije na taj način razvijaju učinkovite i brze odgovore na poteze konkurencije, postižu željene ciljeve i poboljšavaju svoj položaj u sadašnjosti i budućnosti.

**Ključne riječi:** Competitive Intelligence, mystery shopping, konkurentsko okruženje, informacije

**Abstract:** Since organizations today are facing an intensive increase in global competition, dynamic business environment, and a rapid development of information and communication technologies, many world authors state that the main key for the survival, growth and development, are accurate, timely and relevant information. Therefore Competitive Intelligence – being a process through which an organization collects, analyzes and manages data and information from the competitive environment, is becoming more and more important, and that is why the authors of this paper are presenting its complete and actual overview. Mystery shopping (MS), as a form of CI, is considered to be one of the most powerful tools available to organizations that help managers and decision makers to identify areas that need improvement. The aim of the paper is to point out the importance and benefits that Competitive Intelligence and Mystery shopping are bringing to the companies that make use of them. Through the research of relevant scientific literature, the authors conclude that organizations are increasingly focusing on the development and improvement of CI and MS because it allows them to develop efficient and rapid responses to decisions made by the competition, achieve the desired goals, and improve their present and future position..

**Keywords:** Competitive Intelligence, Mystery Shopping, competitive environment, information

## 1 Uvod

Brze promjene u poslovnom okruženju predstavljaju glavni i osnovni problem poslovanja neke organizacije. Okruženje se brzo mijenja ulaskom novih konkurenata na tržište, jačanjem poslovanja postojećih konkurenata te pojavom novih proizvoda ili usluga. Da bi poslovanje bilo uspješno i učinkovito, organizacije moraju znati odgovoriti na mogućnosti, izazove, rizike i ograničenja koje postavlja vanjsko okruženje. Organizacije stoga prikupljaju i analiziraju podatke i informacije o aktivnostima konkurenata pomoću Competitive Intelligencea, da bi razvili učinkovite i brze odgovore, ostvarili željene ciljeve i poboljšali svoj položaj u sadašnjosti i budućnosti (Tuta et al, 2014).

CI je važan segment u poslovanju organizacije jer predstavlja proces kojim organizacija prikuplja djelotvorne informacije o konkurentima i konkurentskom okruženju i pomoću dobivenih informacija donose odluke o poboljšanju učinkovitosti poslovanja. MS kao dio CI-a služi prikupljanju informacija o konkurentima, što dovodi do veće produktivnosti te trenutnu i buduću uspješnost u poslovanju organizacija (Valeriu, 2014).

Prikupljene točne i relevantne informacije predstavljene na način koji omogućuje brzo razumijevanje organizacijama daju uvid u vlastite snage i slabosti te ukazuju na mogućnosti i prijetnje koje dolaze iz vanjskog okruženja osiguravajući maksimalnu korisnost u donošenju odluka (Osmanagić-Bedenik et al, 2012; Fleming, 2013; Silvius i Stoop, 2013).

Svrha je rada analizom znanstvene literature dati cjelovit i aktualan pregled najvažnijih činjenica o suvremenom Competitive Intelligenceu (CI) i mystery shoppingu (MS).

Cilj je rada ukazati na značaj i koristi koje Competitive Intelligence i mystery shopping donose tvrtkama koje se njima koriste. U današnjoj dinamičnoj i turbulentnoj poslovnoj okolini CI i mystery Shopping efikasno su sredstvo ostvarenja konkurentске prednosti onih tvrtki koji se njima sustavno koriste.

S obzirom na uvodne argumente, istraživačke hipoteze postavljene u ovom radu su sljedeće:

H1: Competitive Intelligence ima veliku važnost u suvremenom poslovanju organizacija.

H2: Mystery shopping je vrlo učinkovit način prikupljanja informacija o konkurentima i pomaže u izradi pravovaljanih poslovnih odluka.

Metodološki su u radu korištene povijesna metoda, metoda klasifikacije, metoda deskripcije te metoda kompilacije. Autori analizom relevantne znanstvene literature daju sustavan pregled CI-a te Mystery shoppinga.

## 2 Pojam i definiranje *Competitive Intelligencea*

"Ako ne poznajete niti svog neprijatelja niti sebe, tada ste budala i budite sigurni da ćete izgubiti u svakoj bitci. Ako poznajete sebe, a ne poznajete svog neprijatelja, u svakoj bitci koju dobijete pretrpjet ćete značajne gubitke. Ako poznajete i sebe i svog neprijatelja – pobijedit ćete u svakoj bitci. "

*Sun Tzu, Umijeće ratovanja, 500 godina prije Krista*<sup>1</sup>

Poslovno okruženje u današnje vrijeme mijenja se brže nego ikada prije, konkurencija ima sve veći utjecaj na poslovanje, te je za uspjeh na tržištu presudno posjedovanje informacija i prije same potrebe za korištenjem. Posljednjih godina raste broj tvrtki koje svoju pažnju sve više posvećuju prikupljanju informacija o događajima u vlastitom okruženju jačanjem aktivnosti *Competitive Intelligencea* jer se informacije moraju znati pravilno interpretirati (Brezovnjački, 2011).

Ekonomska globalizacija, razvoj poslovanja, ubrzanje tehnoloških promjena i eksplozija informacija dovela je do situacije da tvrtke prolaze sve veći pritisak da bi ostale konkurentne na domaćem i međunarodnom tržištu. Tijekom protekla dva desetljeća CI je iz malog područja interesa postala međunarodno priznata disciplina upravljanja informacijama. Radi se o informacijama koje govore o tome kako se konkurencija ponašala u prošlosti, kako se ponaša sada i kako bi se u postojećem okruženju mogla ponašati u budućnosti (Panian et al., 2007).

Wahab i Othman (2006) u svom radu navode kako je CI proces poznavanja što rade konkurenti i nastojanje da se bude korak ispred njih, prikupljajući informacije i primjenjujući te informacije na kratkoročno i dugoročno strateško planiranje.

Najafi (2012) navodi pak kako je CI umjetnost prikupljanja, obrade i pohrane informacija sa svrhom da ljudi iz svih razina organizacije, u skladu s potrebama, imaju pristup i da im pomogne oblikovati vlastitu budućnost i zaštititi ih od konkurentskih prijetnji.

Bartes (2011) u svom radu ističe da CI ima jednu od najvažnijih uloga u pripremi novih strateških odluka u upravljanju te jamči budući uspjeh tvrtke u dinamičnom konkurentnom poslovnom okruženju.

CI je koncipiran kao proces praćenja konkurentskog okruženja s ciljem da se osigura djelotvorna inteligencija koja će pružiti konkurentnu prednost za organizaciju. Dinamičan proces stjecanja, ocjenjivanja, integriranja, implementiranja i iskorištavanja informacija najvažniji je za razvoj organizacijskih sposobnosti i realizaciju konkurentskih prednosti (Nasri, 2012).

---

<sup>1</sup>Sun Tzu je kineski vojskovođa i filozof koji je 500. godina prije Krista napisao djelo *Umijeće ratovanja*, koje se smatra najutjecajnijim djelom o strategiji, gdje je ustvrdio da onaj tko ima informaciju ima i moć, odnosno naglasio je vrijednost prethodnog znanja i inteligencije.

Labaš (2011) navodi kako CI za cilj ima potaknuti menadžment na reviziju konvencionalnog mišljenja. CI pritom pomaže pri formiranju strategije kroz razumijevanje industrije, samog poduzeća i konkurenata. Naglasak nije na izvođenju stvari kako treba, nego na izvođenju pravih stvari. To se ostvaruje predstavljanjem informacija iz okoline koje su analizirane do točke u kojoj možemo donositi bitne odluke. U samom procesu CI-a ključna je brzina prikupljanja informacija u promjenjivim uvjetima okoline, stoga se njezina uloga ogleda u pomaganju poduzeću u kvalitetnijem pozicioniranju u odnosu na njegovu konkurenciju te pripremi poduzeća na događaje koji izazivaju promjene.

Brojni autori različito definiraju CI, ali najčešće se kao najvažnija uzima definicija Društva stručnjaka za kompetitivnu inteligenciju<sup>2</sup> (eng. *Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP*). "CI je sistematičan i etičan način za pribavljanje, analiziranje te upravljanje informacijama koje dolaze iz okoline poduzeća te koje mogu utjecati na planove, odluke i operacije unutar samog poduzeća." Prema ovoj definiciji, CI je funkcija poslovne inteligencije odgovorna za ranu identifikaciju rizika i prilika na tržištu, prije nego što takva situacija postane očigledna.

CI je istovremeno i proizvod i proces. Kao proces, CI je skup pravnih i etičkih metoda koje tvrtka koristi u iskorištavanju informacija koje im pomažu u postizanju međunarodnog uspjeha (El Hadadi et al, 2011).

CI se sastoji od dva aspekta. Prvi je aspekt korištenje javnih izvora pri razvijanju podataka (sirovih činjenica) o konkurenciji i konkurentskom tržištu. Drugi je aspekt transformacija podataka analizom u informacije (upotrebljive rezultate) koje mogu podržavati poslovne odluke (McGonagle i Vella, 2012).

## 2.1. Proces *Competitive Intelligencea*

Proces CI-a sastoji se od četiri do pet koraka ili faza ovisno o različitim autorima i samom definiranju pojma. Hohhof (1994) navodi da CI proces može pratiti sposobnosti, planove i namjere konkurencije, tržišta i kupce, strukturu industrija i trendove, političke, ekonomske i društvene snage te tehnološki razvoj i izvore.

Panian (2007) navodi da se CI u svom procesnom aspektu realizira kroz četiri koraka:

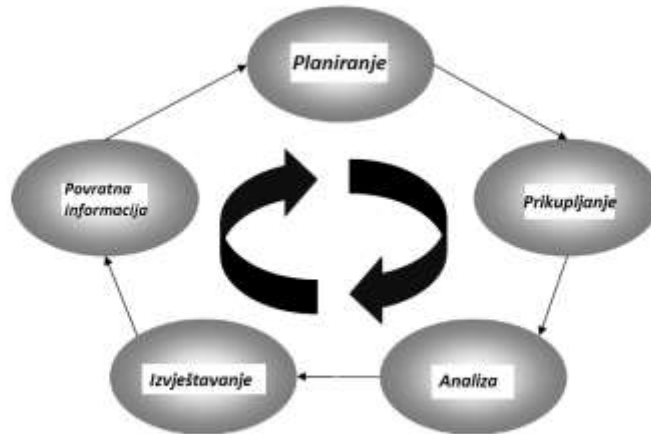
- donošenje odluke o tome na koja pitanja treba pronaći odgovore;
- prikupljanje i obrada relevantnih informacija;
- analiza informacija s obzirom na pitanja na koja treba pronaći odgovore;
- dostavljanje rezultata osobama i instancama koje ih trebaju.

Sve faze međusobno su povezane, te će uspjeh jedne faze odrediti uspjeh drugih faza u procesu (Nasry, 2012).

Bose (2008) navodi kako tradicionalni proces CI-a prati unaprijed utvrđen proces koji se sastoji od prikupljanja i analize podataka (raštrkanih dijelova činjenica, opservacija i glasina), pretvorbe u informacije (združivanje raštrkanih dijelova činjenica, opservacija i glasina u određene logičke cjeline), znanja (obrađene, filtrirane i uporabive informacije), inteligencije (prosudbe određenih situacija, temeljem kojih se mogu donositi kvalitetnije poslovne odluke utemeljene na provjerenim i analiziranim informacijama), te konačno donošenja poslovnih odluka i provjeravanja rezultata (Slika 1).

---

<sup>2</sup>SCIP je globalna i neprofitna organizacija osnovana 1986. godine čiji su članovi uključeni u kreiranje i vođenje poslovnih znanja. Misija SCIP je unapređenje vještina i znanja profesionalaca kako bi njihove tvrtke postigle i održavale konkurentnu prednost. SCIP objavljuje časopise *Competitive Intelligence Magazine*, *Journal of Competitive Intelligence and Management* i *Competitive Intelligence Review*.



**Slika 1.** Proces *Competitive Intelligencea*  
Izvor: Bose, 2008.

### 2.1.1 Planiranje istraživanja i prikupljanje informacija

Planiranje istraživanja prvi je te ujedno i najvažniji korak procesa CI-a u konkurentnome poslovnom obavještavanju. Od strane menadžmenta izdaje se izjava o potrebama organizacije za informacijama o konkurenciji. Početak procesa započinje definiranjem i pokretanjem akcije. U ovom koraku važno je razumjeti potrebe korisnika jer o tim potrebama ovisi uspješnost samog postupka. Važan je i vremenski okvir, jer se određuje raspodjela sredstava i koje će se vrste prikupljanja koristiti u procesu (Rouach i Santi, 2001).

Ključne obavještajne točke, uspostavljene od strane Herringa (1999) definiraju određene zahtjeve na koje poslovno obavještavanje mora dati odgovor, odnosno identificiraju specifične organizacijske potrebe. Ključne obavještajne točke (*Key intelligence Topics – KIT*) su:

- Strategijsko poslovno odlučivanje (*decision topics*);
- Ključni konkurenti, dobavljači i klijenti (*key player topics*);
- Rano upozorenje vezano uz moguće prijetnje i rano uočavanje poslovnih prilika (*early warning topics*);
- Poslovno protuobavještajne točke (*counter intelligence topics*).

Prema Zebiću (2010) prije utvrđivanja metoda i tehnika prikupljanja podataka treba utvrditi koje su kategorije podataka u konkretnome poslovnom subjektu koje predstavljaju poseban interes CI aktivnosti, odnosno iz kojih kategorija dolaze podaci koje tvrtka mora znati kako bi uspješno nastupala na konkurentnom tržištu.

Informacije igraju važnu ulogu te predstavljaju jednu od najmoćnijih suvremenih i perspektivnih oružja. Tko ima informacije u svojim rukama, ima relativnu prednost. CI s dobrim informacijama ima sposobnost reagiranja unaprijed na moguće izazove u budućnosti (Bartes, 2013).

CI uključuje prikupljanje informacija, unutarnjih i vanjskih, i to ne samo od konkurencije nego i od kupaca, dobavljača, tehnologije, okoline i potencijalnih poslovnih odnosa. Stoga CI pokriva cijelo konkurentsko okruženje, a ne samo konkurenciju. CI je osmišljen kako bi pružio rano upozorenje i pomogao predvidjeti poteze konkurenata i kupaca (Calof & Wright, 2008).

CI uključuje sustavno prikupljanje i analizu informacija o konkurentima. Informacije se prikupljaju o bilo kojem faktoru koji utječe na konkurentsko okruženje, kao što su pravna pitanja te gospodarski, tehnološki i socijalni čimbenici (Hesford, 2008).

Sve organizacije dobivaju informacije, ali oni koji su učinkovitiji u obradi podataka i njihovom korištenju od drugih, stječu prednost nad konkurencijom. Podaci i informacije moraju biti točne, pravovremene i relevantne kako bi osigurale maksimalnu korist za donositelje odluka u organizaciji (Bon et al., 2012)

Rouach i Santi (2001) navode da brojni autori razlikuju tri vrste podataka:

- "Bijele informacije" (*open-source* informacije) – ova vrsta informacija može se javno pronaći u bazama podataka, novinama te u novije vrijeme u elektronskim bazama podataka i na internetu;
- "Sive informacije" – ova vrsta informacija odnosi se na privatnu domenu informacija kao što su sajmovi ili publikacije koje su najčešće zanemarene od strane konkurenata. Prodavač prikuplja informacije za konkurenciju posjetom tvrtki;
- "Crne informacije" – ova vrsta informacija uključuje ilegalno prikupljene podatke, na primjer putem računalnog piratstva ili telefonskog prisluškivanja.

Literatura bilježi brojne slučajeve u kojima tvrtka vlastite zaposlenike, osobito one u izravnom kontaktu s kupcima ili klijentima, koristi kao dragocjen izvor informacija CI-a. Na primjer, Information Services Group u Microsoftu pridaje veliku važnost prikupljanju informacija CI-a putem izravnog kontakta s kupcima i partnerima od strane svojih zaposlenika (Marin i Poulter, 2004).

Parker et al. (2008) zaključuju kako prilagodba organizacije, preživljavanje i stručnost poslovanja zbog promjena u okolini zahtijevaju pristup pravodobnim i točnim informacijama, kao i alatima za stalno praćenje, analiziranje i interpretiranje dobivenih podataka.

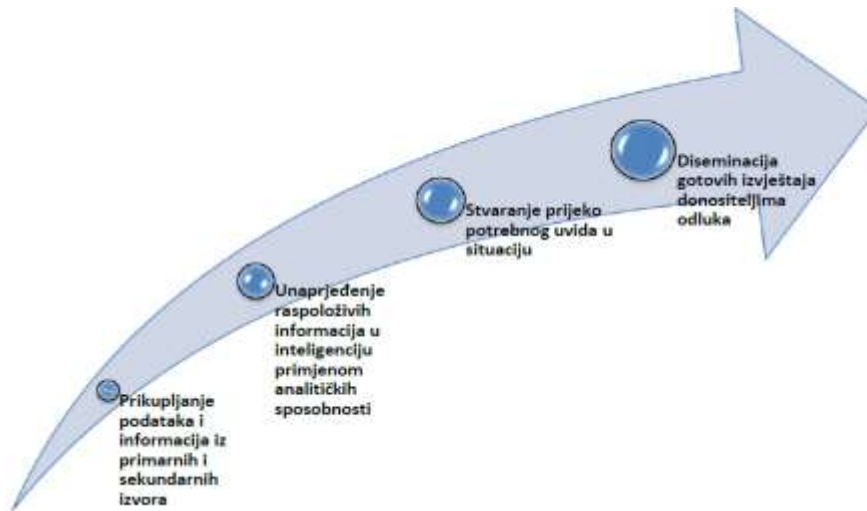
Istraživanja McGonaglea i Velle (2012) ukazuju da organizacija prosječno posjeduje 90% potrebnih podataka i informacija nužnih za efikasno poslovanje, ali učinkovito koristi svega 10% raspoloživih podataka i informacija, što je veoma poražavajuća činjenica.

### **2.1.2 Analiziranje informacija i desiminacija – izvještavanje i informiranje**

Bartes (2011) definira analizu kao zahtjevan i specifičan proces analize i sinteze podataka i informacija prikupljenih i iz primarnog i iz sekundarnog istraživanja u cilju stvaranja dodane vrijednosti koja se može koristiti u strateškim aktivnostima odlučivanja tvrtke vrhovnog menadžmenta.

Dishman i Calof (2008) navode, prema rezultatima istraživanja, da je analiza konkurenata temeljna djelatnost u kojoj tvrtke ulažu napore. Aktivnosti koje se provode u okviru konkurentске analize mogu uključivati profiliranje konkurenata, usporedbe linije proizvoda, konkurentске igre i prognozu konkurentskih poteza.

Nakon što su potrebne informacije prikupljene i verificirane, mogu biti podvrgnute analizi. Panian (2007) zaključuje da primjena tehnika analize i odgovarajućih analitičkih alata stvara CI koji će omogućiti objektivno vrednovanje stvarnog položaja tvrtke u konkurentskom okruženju i omogućiti poduzimanje akcija pomoću kojih će se taj položaj učvrstiti ili unaprijediti.



**Slika 2.** Analitički ciklus – Uloga inteligencija u smanjenju kompleksnosti okoline  
Izvor: Labaš, 2011.

Nakon provedene analize, zadnji korak u procesu CI-a je diseminacija. Diseminacija podataka podrazumijeva dostavu sadašnjih informacija u stvarnom vremenu donosiocima odluka. Pravovremena i točna diseminacija podataka ključna je za kvalitetu i valjanost informacija (Labaš, 2011).

U ovom koraku izvještava se i informira donositelje odluka u organizaciji, odnosno vodstvo poduzeća koje je i inicijator cjelokupnog procesa putem davanja obavještajnih zadataka, tj. definiranja interesa tvrtke. Osim same dostave informacija osobama odgovornim za provedbu određenih akcija, poželjno je, ukoliko informacije nisu od strateške važnosti i tajnosti, diseminirati informacije i na ostalim razinama poduzeća. Poslovno izvještavanje znači dijeljenje CI-a s određenim zaposlenicima. Dostavljaju se sve ključne spoznaje nastale iz prethodnih koraka procesa. Taj posao obavlja analitičar koji predlaže sve moguće pravce djelovanja i distribuira ih krajnjim korisnicima.

Da bi se informacije shvatile kao vjerodostojne, potrebno je pravovremeno širenje informacija, odnosno isporuka informacija u vrijeme kada je tvrtki potrebno. Analitičar mora biti u mogućnosti predložiti moguće postupke na temelju radne analize i pružiti korisne preporuke koje moraju biti podržane od strane logičkih argumenata, ako se to zatraži (Tsokanas i Evangelia, 2012).

Zebić (2010) zaključuje da dostavljanje gotovih obavještajnih analiza ne označuje kraj procesa ukoliko vodstvo poduzeća utvrdi određene nedostatke ili kontradikcije. Tada se postavljaju zahtjevi za novim analizama što pokreće novi proces CI-a. Povratna informacija od strane korisnika CI-a analiza je od ključne važnosti jer predstavlja okvir za postavljanje daljnjih zahtjeva i početak novoga CI procesa.

## **2.2. Značaj i primjena *Competitive Intelligencea* u suvremenom poslovanju**

Antia & Hesford (2007) navode da na konkurentnom tržištu uspjeh tvrtke sve više ovisi o dobrom razumijevanju konkurentskih aktivnosti. Da bi dobili uvid u poslovanje konkurencije, raste broj tvrtki koje ulažu u razvoj CI-a, pravno i etičko prikupljanje, analiziranje i distribuiranje informacija u vezi s konkurentskim okruženjem i svojim osobnim mogućnostima te budućim namjerama i potezima konkurencije.

Vrijeme je da organizacije preispitaju svoje konkurentne strategije i da se fokusiraju na CI i strateški trening i učenje. Strateški trening i učenje kao dugoročne strategije trebaju poduprijeti CI kao

kratkoročnu strategiju. Potrebu za strateškom obukom rukovoditelja i menadžera treba kontinuirano identificirati i rješavati (Botha i Boon, 2008).

U svom radu Bartes (2013) navodi kako u razdoblju krize vrhovni menadžment svake tvrtke mora tražiti nove načine za preživljavanje, da prosperira u izazovnom poslovnom okruženju. Temelj za poboljšanje bilo kojeg posla je inovacija. Da bi inovacije bile dobro izabrane i pravilno tempirane, vrhovni menadžment tvrtke mora imati prave informacije u pravo vrijeme.

U uvjetima poslovanja u kojima tvrtke funkcioniraju, u vremenu kada su tehnološke mogućnosti razvijene i dostupne, kada se stvara velika količina podataka iz poslovnih transakcija i kada je znanje jedini resurs koji nedostaje suvremenom gospodarstvu, ako odgovorni žele zadržati i poboljšati svoju poziciju na tržištu, moraju znati brzo donositi ispravne poslovne odluke (Pranjić, 2011).

Informacije o konkurenciji dobivene putem CI-a predstavljaju temelj za donošenje ispravnih poslovnih odluka koje dovode do željenog cilja tvrtke. Prakticiranje CI-a dopušteno je i moralno djelovanje svake tvrtke koja želi zadržati ili povećati svoj tržišni udio (Labaš, 2007).

Tvrtke koje prakticiraju veću razinu CI-a u svom poslovanju u stanju su povećati svoj poslovni uspjeh značajnije od tvrtki koje ga ne prakticiraju ili ga prakticiraju na manjoj razini (SCIP, 2011). Dobiveni su sljedeći rezultati:

- tvrtka koja prakticira visoku razinu CI-a ima 37% višu razinu kvalitete proizvoda i 68% porast u poslovanju;
- tvrtka koja prakticira visoku razinu CI-a ima 36% višu razinu strateškog planiranja i 48% porast u poslovanju;
- tvrtka koja prakticira visoku razinu CI-a posjeduje 50% višu razinu poznavanja tržišta i 36% porast u poslovanju.

Gaidelys (2010) navodi da najveće korporacije u svijetu imaju svoje CI odjele, ali unatoč tome većina poslovnih organizacija ne koristi CI u procesu poslovanja. Rukovoditelji najvišeg ranga trebali bi biti osobno zainteresirani za osnivanje i djelovanje CI odjela. Za značajnije koristi CI odjela važan je dosljedan i složen timski rad unutar organizacije jer uspjeh u aktivnostima natjecanja s konkurencijom izravno ovisi o kvalifikacijama ljudskih resursa.

Organizacije imaju koristi od jasno definiranog CI-a. Trebaju za cilj imati generiranje određenog razmišljanja svih osoba u rukovanju informacijama i poticanje prakse CI-a bez obzira na njihovu poslovnu funkciju ili razinu odgovornosti (Badr et al., 2006).

Rizici i prilike na tržištu stvorili su poslovno okruženje u kojem tvrtke moraju istraživati trendove u preferencijama kupaca i akcije konkurenata. CI može pomoći tvrtkama razumjeti promjene u tržišnom okruženju i identificirati sadašnje i buduće konkurentske akcije (Agnihotri i Rap, 2011).

Albescu et al. (2008) navode da održivost i uspjeh tvrtke podliježe povećanju dinamičkoga gospodarskog okruženja, tako da oni moraju brzo prilagoditi svoje politike i strategije kako bi se odgovorilo na sofisticiranost konkurenata, kupaca i dobavljača, globalizacije poslovanja te međunarodnog natjecanja. Najkritičnija komponenta uspješnosti modernog poduzeća je njegova sposobnost da iskoristi sve dostupne informacije, i unutarnje, i vanjske. Smisao informacija je dobivanje prednosti pred konkurencijom koja predstavlja pravi izazov za tvrtke.

Rezultati istraživanja na primjeru tri multinacionalne tvrtke koje u svom poslovanju koriste CI provedeno od strane Noor-Ul-Ain et al. (2013) pokazuju da to ima velik utjecaj na rast poslovanja, a manji na povećanje kvalitete i učinkovitost poslovanja, ali na sva tri faktora ima pozitivan utjecaj. Potreba za uvođenjem CI-a i stavljanjem u prvi plan proizlazi iz dokazanih beneficija koje tvrtke imaju kao što su poboljšanje kvalitete podataka, brže donošenje odluka, sustavno poboljšanje organizacijskih



procesa, poboljšanje organizacijske učinkovitosti, smanjenje troškova, poboljšanje širenja informacija čime se štedi vrijeme, te brže prepoznavanje prijatni i prilika (Štefanikova i Masarova, 2014).

Da bi poduzeće ostalo konkurentno u suvremenim tržišnim prilikama ono mora kreirati i iskoristiti nova znanja. Do novih znanja dolazi putem prikupljanja informacija iz okoline za koje je zadužen CI pri čemu on postaje neophodan čimbenik tržišnog uspjeha poduzeća (Ghannay i Mamlouk, 2012).

### 3 Mystery shopping kao oblik Competitive Intelligencea

U današnje vrijeme kada je vrlo važno u poslovanju pratiti konkurenciju i konkurentsko okruženje, a kvaliteta proizvoda ili usluga postaje ključna u stjecanju kupaca, svaka tvrtka ima svoje metode i postupke koje koriste u istraživanju tržišta i donošenju ispravne odluke o bilo kojem segmentu poslovanja. Jedna od metoda koja se koristi je *mystery shopping* (MS). U Hrvatskoj se za pojam *mystery shopping* najčešće koristi izraz "tajna kupnja". Pojam je u literaturi još poznat kao *secret shopping*, *service monitoring*, *quality auditing*, *service investigations*, *service checks* i slično. MS se sve više koristi kao sredstvo za prikupljanje informacija o konkurentima te je važan izvor podataka za CI.

#### 3.1. Pojam i definiranje *mystery shoppinga*

Dobrača (2010) navodi kako kupac osim kvalitetnog i dobro upakiranog proizvoda, primamljivih multimedijalnih marketinških poruka, svoju odluku o kupnji često donosi i u procesu prodaje gdje je bitna interakcija između kupca i zaposlenika. Zadovoljstvo i lojalnost kupaca spadaju u ciljeve kojima poslovni subjekt na tržištu mora težiti, a MS može biti jedan od sredstava u postizanju tog cilja s obzirom na to da se njime želi mjeriti i unaprijediti kvaliteta pružanja usluge kupcima.

Štefanikova (2012) navodi da se MS metoda počela koristiti 40-tih godina prošlog stoljeća u SAD-u, prvenstveno kao alat za mjerenje pouzdanosti zaposlenika i kontrole lojalnosti. Kako navode Renko i Matošić (2007), riječ je o relativno novoj tehnici koju je kreirao Willmark koji se bavio maloprodajom i počeo je koristiti kao pojam za mjerenje kvalitete usluge koja se pruža kupcima.

MS je u početku bila privatna detektivska tehnika koja se koristila kako bi se spriječila i izbjegnula krađa od strane zaposlenika, prije svega u bankama i maloprodajnim lancima (Horbec, 2008).

MS industrija doživljava nagli rast i prihvaćanje potaknuta širenjem korištenja interneta (internet revolucija) nakon 1990.-tih godina. Michael Bare i Mark Michelson 1997. godine osnivaju *Mystery Shopping Providers Association* (MSPA), međunarodno udruženje pružatelja MS usluga, s ciljem definiranja strogih etičkih načela i standarda poslovanja MS industrije. Uspostavili su MSPA etičke smjernice koje reguliraju način obavljanja kvalitetnog MS-a. Imaju više od 220 tvrtki članica na svim kontinentima. Ulaskom u 21. stoljeće razvoj *online* softverskih rješenja za provođenje MS-a u potpunosti je promijenio MS industriju.

MS je tehnika koja se primjenjuje zadnjih nekoliko desetljeća u maloprodaji, u zdravstvu, ugostiteljstvu, obrazovanju i drugim B2C uslužnom sektoru za mjerenje nematerijalnih iskustva u korištenju usluga. Njezin je cilj prikazati svakodnevne uslužne susrete s kupcima kako bi se dobila razina kvalitete usluga za vrednovanje i označavanje područja koja se mogu poboljšati i uložiti u njih. To često zahtijeva organizacijske promjene (Mattson, 2012).

Horbec (2008) navodi da MS ili tajno kupovanje podrazumijeva angažiranje prethodno educiranih tajnih kupaca, koji se na zahtjev određene tvrtke pretvaraju da su potencijalni i redovni kupci. Oni pritom prema unaprijed definiranim kriterijima detaljno i objektivno mjere kvalitetu usluge te tvrtke i/ili njezinih konkurenata s ciljem njezina poboljšanja i nakon toga na odgovarajući način izvještavaju

o svom iskustvu na usporediv i konzistentan način. Čitajući izvještaje tajnih kupaca, poduzeća se imaju priliku suočiti sa stvarnošću, saznati što se zaista događa na prodajnim mjestima, kako se djelatnici uistinu ponašaju prema kupcima i na koji način prezentiraju njihove proizvode. Poduzeća tako postaju svjesna problema pritajenog nezadovoljstva kupaca, a informacijama dobivenim MS-om unaprjeđuju kvalitetu usluge povećavajući ujedno zadovoljstvo kupaca i prodaju te, u konačnici, profit.

Hesselink et al. (2003) navodi korake kod provođenja tajne kupnje. Prvi korak kod tajne kupnje je definiranje ciljeva. Definirani ciljevi moraju biti transparentni i korisni. Drugi korak tajne kupnje je prikupljanje podataka. Prikupljeni podaci trebaju obuhvatiti ne samo dimenzije kvalitete usluge koje se primjenjuju nego i ključne pokazatelje organizacije u odnosu na njihovu viziju i misiju. Tajni kupci koji prikupljaju podatke trebaju biti neovisni, kritični, objektivni i anonimni. Završni korak tajne je izvještavanje o rezultatima. Izvješća treba prezentirati odgovornim menadžerima što je prije moguće nakon izvršenog posjeta.

### 3.2 Koristi od primjene *mystery shoppinga* u poslovanju

Koristi od primjene MS-a su poboljšavanje razine kvalitete usluge, povećavanje zadovoljstva kupaca, povećavanje prodaje i profita, motiviranje zaposlenika za pružanje izvrsne usluge kupcima, praćenje cijene i kvalitete konkurentskih usluga te građenje ukupne svjesnosti o važnosti odnosa s kupcima.

Willson (2001) u svom istraživanju identificira tri glavna razloga za korištenje tajne kupnje:

- identificiraju se nedostaci i slabosti u pružanju usluge;
- ohrabrujuće se razvijaju i motiviraju zaposlenici putem procjenjivanja, educiranja i nagrađivanja;
- procjenjuje se konkurentnost pružanja usluge u usporedbi s ostalim sudionicima u branši.

MS gradi ukupnu svjesnost o važnosti odnosa s kupcima, motivira zaposlenike za pružanje izvrsne usluge kupcima, i to cijelo vrijeme i svim kupcima, prati cijene i kvalitetu konkurentskih usluga, poboljšava razinu kvalitete usluge, povećava zadovoljstvo kupaca i u konačnici dovodi do povećanja prodaje i profita (Horbec, 2008).

Prema Ann Michaels & Associates, Ltd. MS se koristi kao oblik CI-a za mjerenje razine natjecanja uzduž učinkovitosti tvrtke, a tvrtke ga koriste kod mjerenja lojalnosti brendu, probijanju na novo tržište ili kada razvijaju novi proizvod ili uslugu.

Renko i Matošić (2007) navode kako konkurentski *mystery shopping* omogućava poduzeću mjerenje poslovanja i ostvarenih rezultata unutar odjeljenja, kao i ocjenu kvalitete pružene usluge među pojedincima ili među različitim poduzećima. Poduzeće je u stanju ustanoviti svoj vlastiti položaj u odnosu na konkurenciju, a time konkurent postaje mjerilo usporedbe.

## 4 Rezultati istraživanja i diskusija

U uvjetima dinamičnoga poslovnog okruženja, jačanjem konkurencije i konkurentskog tržišta, pravodobne, kvalitetne i točne poslovne informacije predstavljaju temelj za donošenje uspješnih i kvalitetnih poslovnih odluka u organizacijama te su preduvjet postizanja konkurentске prednosti. Organizacije ne mogu opstati na današnjem konkurentnom tržištu bez unaprijed postavljenih ciljeva i planova kako ih ostvariti. Donošenje loših poslovnih odluka u uvjetima koji u današnje vrijeme prevladavaju na tržištu, na primjer u uvjetima krize, imaju znatno teže posljedice nego u normalnim uvjetima poslovanja. Upravo CI može pomoći u ranom otkrivanju rizika i prilika za poslovanje.

Najčešće se u definiranju CI-a koristi definicija Društva stručnjaka za kompetitivnu inteligenciju (SCIP) međutim Pellissier & Nenzhelele (2013) u svom istraživanju predložili su moguću univerzalnu definiciju CI-a, koristeći istraživanje o definicijama CI-a od strane Brodyja (2008) koji u svom radu nije naveo općeprihvaćenu definiciju. Stoga je prema istraživanju koje su proveli CI proces ili praksa koja proizvodi i distribuira djelotvornu inteligenciju planiranjem, etičkim i pravnim prikupljanjem, obradom i analizom podataka iz i oko unutarnjeg i vanjskog ili konkurentnog okruženja, kako bi se pomoglo donositeljima odluka u procesu donošenja odluka i u pružanju konkurentne prednosti organizacije. Autori su mišljenja kako je prethodna definicija CI-a sveobuhvatna te obuhvaća aspekte koje definicija društva stručnjaka za kompetitivnu inteligenciju ne obuhvaća.

Osnovni koraci u procesu CI-a su planiranje istraživanja, prikupljanje informacija, analiziranje informacija i diseminacija rezultata, odnosno izvještavanje i informiranje donositelje odluka u organizacijama. Neki autori proširuju ovaj osnovni model procesa, ali najvažnije se ogleda u ova četiri koraka. Proces omogućava rukovoditeljima i menadžerima da donose kvalitetne odluke o području svog djelovanja te istraživanje u nove metode poslovanja, a sve u svrhu veće produktivnosti posla.

Kako bi formulirali i učinkovito provodili pobjedničku konkurentsku strategiju, organizacija mora imati uspostavljen formalni mehanizam za prikupljanje, obradu, analizu, i prosljeđivanje informacija. CI omogućuje menadžerima da razumiju ono što konkurencija može ili ne može učiniti te kada i gdje nešto planira učiniti. CI je važan u poslovanju zbog ubrzane dinamike poslovanja, transparentnosti poslovanja, globalizacije tržišta, ubrzane dinamike promjene sustava vrijednosti te prenatrpanosti informacijama. Zsigurno, Competitive Intelligenceom treba sustavno upravljati na svim razinama poduzeća kako bi korisne informacije došle do ključnih osoba u pravo vrijeme.

Koristi koje organizacije imaju od primjene CI sustava su ekonomski, odnosno financijski učinci, unapređenje sposobnosti reagiranja na promjene u okruženju, povećanje intenziteta i kvalitete interne komunikacije u organizaciji, maksimalizacija iskorištenosti ljudskog potencijala u organizaciji, veća razina uključenosti zaposlenika u proces donošenja odluka te unapređenje procesa strateškog planiranja u organizaciji.

Pregled literature potvrđuje kako je MS djelotvorna metoda u poboljšanju poslovnih procesa, ponašanja zaposlenika i praćenju konkurencije. U današnje vrijeme svaka uspješna organizacija mora biti svjesna kako je kvaliteta usluge ili proizvoda koju nudi direktno povezana s visinom profita i dugoročnim uspjehom.

MS kao metoda u kojoj educirane osobe u ulozi kupca opažaju i potom ocjenjuju kvalitetu usluge ili njegovih konkurenata ima za cilj uvid u kvalitetu kojim se utvrđuju elementi koje je potrebno promijeniti ili unaprijediti. Organizacijama, koje su zainteresirane za pružanje prvoklasne usluge svojim kupcima i koje žele konkurentsku prednost, metoda omogućuje izravni uvid u istinsku kvalitetu usluge te efikasno pomaže u rješavanju nezadovoljstva kupaca i tako sprječava moguće odlaske konkurenciji.

## **5 Zaključak**

Istraživanjem su doneseni sljedeći zaključci:

1. Veliku važnost u poslovanju organizacija predstavlja korištenje aktivnosti CI-a putem praćenja, prikupljanja i analize, kao i reagiranjem na informacije o promjenama u okolini pri čemu se omogućava razumijevanje okoline organizacija, a time ujedno i unapređuje mogućnost pravovremene i uspješne prilagodbe. Time je CI usmjeren na povećanje prihoda, stvaranje novih proizvoda ili usluga, uštedu vremena, porast profita te ispunjenje financijskih ciljeva.
2. Cilj primjene CI-a u organizaciji ogleda se u predviđanju promjena na tržištu, predviđanju koraka konkurencije, otkrivanju novih i potencijalnih konkurenata, učenju iz tuđih uspjeha i neuspjeha,

omogućavanju bolje pregovaračke pozicije s kupcima i dobavljačima te učenju o novim tehnologijama, proizvodima i procesima koji mogu utjecati na poslovanje. Zaključuje se da je CI temeljna potreba svake organizacije kojom se prikupljaju i analiziraju informacije kojima se utječe na donošenje strateških odluka te formulacije i provođenje strategija organizacija.

3. U vrijeme kad je konkurencija vrlo intenzivna u bilo kojoj industriji, kvaliteta usluge ključna je za stjecanje kupaca. Pri tom mystery shopping (MS) prikuplja informacije o konkurenciji, njihovoj ponudi i cijenama te na taj način prikupljene informacije postaju dio CI-a jer omogućuju donositeljima odluka i vrhovnom menadžmentu da u određenoj situaciji donesu potrebne i valjane odluke kako bi stekli ili održavali konkurentnu prednost.
4. Uspješnije organizacije češće i sistematičnije promatraju okolinu, pri čemu inozemne i velike organizacije češće imaju implementiran proces CI unutar organizacije.
5. Daljnjim porastom turbulencije tržišta, porastom konkurencije i zaoštavanjem gospodarske krize i uvjeta poslovanja, velik broj organizacija morat će razviti i unaprijediti CI. Navedeni postupci trebali bi rezultirati povećanjem kvalitete i vjerodostojnosti informacija za poslovno odlučivanje. U budućnosti bi CI mogla biti važna samostalna poslovna funkcija poduzeća.
6. Na temelju rezultata istraživanja, prihvaća se hipoteza H1: Competitive Intelligence ima veliku važnost u suvremenom poslovanju organizacije te hipoteza H2: Mystery shopping je učinkovit način za prikupljanje informacija o konkurentima i pomaže u izradi pravovaljanih poslovnih odluka.

Budućim istraživanjima valjalo bi utvrditi jačinu odnosa profitabilnosti i razvijenosti CI u poduzećima pri čemu bi posebno valjalo osvrnuti na hrvatske tvrtke i njihovu primjenu CI u odnosu prema ostalim zemljama, primjerice Europske unije.

Također, valjalo bi se detaljnije pozabaviti s efikasnošću sustava CI te iznijeti mjere za njegovo unapređenje s obzirom na to da se niži stupanj razvijenosti sustava standardnog izvještavanja odražava i nižu razinu dostupnosti analiziranih informacija zaposlenicima.

#### **Literatura:**

Agnihotri, R., & Rapp, A., (2011) Perspectives on Competitive intelligence within business: A tactical tool for salespeople to gain a competitive advantage. *The Marketing Review*, 11(4), pp. 363–380.

Albescu, F., Pugna, I., Paraschiv, R.D., (2008) Business Intelligence & Knowledge Management - Technological Support for Strategic Management in the Knowledge Based Economy. *Informatica Economica*, 12(4), pp. 5–12.

Antia, K. D. & Hesford, J.W. A., (2007) Process-Oriented View of Competitive Intelligence and its Impact on Organisational Performance, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(1), pp. 3–31.

Badr, A., Madden, E. & Wright, S., (2006) The Contribution of CI to the Strategic Decision Making Process: Empirical Study of the European Pharmaceutical Industry, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), pp. 15–35.

Bartes, F., (2011) Action Plan – Basis Of Competitive Intelligence Activities. *Economisc and Management*, 16, pp. 664–669.

- Bartes, F., (2011) Intelligence Analysis – The Royal Discipline of Competitive Intelligence. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), pp. 39–56.
- Bartes, F., (2012) Increasing the competitiveness of company by competitive intelligence,. *The 7th International Scientific Conference Business and Management*, pp. 808–814.
- Bartes, F., (2013) The process of implementing competitive intelligence in a company. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(4), pp. 861–866.
- Bergeron, P. & Hiller C.A., (2002) Competitive Intelligence, *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), pp. 353–390.
- Boncella, R.J., (2003) Competitive Intelligence and the Web. *Communications of the Association for Information Systems*, 12, pp. 327–340.
- Bose, R., (2008) Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis, *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), pp. 510–528.
- Botha, D.F. & Boon, J.A., (2008) Competitive intelligence in support of strategic training and learning. *South African Journal of Information Management*, 10(3), pp. 1–11.
- Brody, R., (2008) Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3), pp. 3–16.
- Calof, J.L. & Wright, S., (2008) Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7), pp.717–730.
- Colakoglu, T., (2011) The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Develop Competitive Intelligence? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1615–1623.
- Crane, A., (2005) In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage, *Business Horizons*, 48, pp. 233–240.
- Davenport, E. & Cronin, B., (1994) Competitive Intelligence and Social Advantage. *Library Trends*, 43(2), pp. 239–252 .
- Dishman, P.L. & Calof, J.L., (2008) Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy, *European Journal of Marketing*, 42(8), pp. 766–785.
- Dobrača, I., (2010) Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupnje. *Praktični menadžment*, 1(1), pp. 53–56.
- El Haddadi, A., Dousset,B., Berrada, I., (2011) Establishment and application of Competitive Intelligence System in Mobile Devices. *Journal of Intelligence Studies in Business*, vol.1, pp.87–96.
- Fleming, R., S., (2013) Information dissemination in times of crisis: ensuring business survival and success. *The journal of global business issues*, 7 (1), pp. 27–31.
- Gaidelys, V., (2010) The role of Competitive Intelligence in the course of Business process. *Economisc and Management*, 15, pp. 1057–1064.

- Ghannay, J.C., Mamlouk, Z.,B.,A., (2012) Synergy between competitive intelligence and knowledge management – a key for competitive advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(2), pp. 23–34.
- Gilad, B., (2008) The Future of Competitive Intelligence: Contest for the Profession's Soul. *Competitive Intelligence Magazine*, 11(5).
- Herring, P.J., (1999) Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), pp. 4–14.
- Hesford, J.W., (2008) An Empirical Investigation of Accounting Information Use in Competitive Intelligence, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3), pp. 17–49.
- Hesselink, M., Van Iwaarden, J., Van Der Wiele, T., (2003) Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision, *Total Quality Management*, 16(4), pp. 529–541.
- Hohhof, B., (1994) Developing Information Systems for Competitive Intelligence Support. *Graduate School of Library and Information Science*, 43(2), pp. 226–238.
- Le Bon, J., Rapp, A., Hughes, D.E., (2012) Competing with competitive intelligence: when salespeoples customer-based information impacts firm performance, *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 23, pp. 97–98.
- Marin, J. & Poulter, A., (2004) Dissemination of competitive intelligence, *Journal of Information Science*, 30(2), pp. 193–208.
- Mattsson, J., (2012) Strategic insights from mystery shopping in B2B relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), pp. 313–322.
- McCrohan, K. F., (1998) Competitive Intelligence: Preparing for the Information War. *Long Range Planning*, 31(4), pp. 585–593.
- Miller, S. H., (2001) Competitive intelligence-an overview. *Competitive Intelligence Magazine*, 14(3), pp. 43–55.
- Najafi Khezerloo,M., (2012) Competitive Intelligence of Managers and Its Relationship with Product Quality. *Science Road Publishing Corporation- Trends in Advanced Science and Engineering*, 5(1), pp. 98–107.
- Nasri, W., (2012) Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process. *International Journal of Business and Commerce* , 1(6), pp. 25–35.
- Noor-Ul-Ain, Waheed, M., Jamil, A., (2013) Role of Competitive Intelligence in Multinational Companies. *International Journal of Emerging Sciences*, 3(2), pp. 172–181.
- Osmanagić-Bedenik, N., Drilo, D., Labaš, D., (2012) Early warning system – theoretical and empirical analysis, *Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES)*.
- Pellissier, R. & Nenzhelele, T.E., (2013) Towards a universal competitive intelligence process model, *Journal of Information Management*. 15(2), pp. 1–7.

Pranjić, G., (2011) Influence of business and competitive intelligence on making right business decisions, *Ekonomski misao i praksa*, 20(1), pp. 271–288.

Prescott, J.E., (1995) The Evolution of Competitive Intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6, pp. 37–52.

Renko, S. & Matošić, I., (2007) Mystery shopping: ključni čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji, *Poslovna izvrsnost Zagreb*, 1(1), pp. 157–169.

Rouach, D. & Santi, P., (2001) Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes, *European Management Journal*, 19(5), pp. 552–559.

Silvius, G. & Stoop, J., (2013) The relation between strategic information system planning situational factors, process configuration and success, *Journal of international technology & information management*, 22(1), pp. 1–15.

Štefanikova, L., (2012) Mystery Shopping – The Source of Information for Competitive Intelligence. *International Scientific Conference On Business Trends*.

Štefanikova, L. & Masarova, G., (2014) The Need of Complex Competitive Intelligence, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110(24), pp. 669–677.

Teo, T.S.H. & Choo, W.Y., (2001) Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence, *Information & Management*, 39(1), pp. 67–83.

Tsokanas, N. & Evangelia, F., (2012) Competitive Intelligence: concept, context and a case of its application, *Science Journal of Business Management*, 2, pp. 1–15.

Tuta, M, Zara, I.A., Orzan, G., Purcarea, L., Orzan, A., (2014) Competitive intelligence – an enhancement to business intelligence, *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 48(2), pp.1–11.

Valeriu, I., (2014) Competitive analysis – scenarios method, *Economic Science Series*. 23(1), pp. 331–340.

Wahab, S. & Othman, A.K., (2006) Competitive Intelligence Practices by Government Links Companies (GLCs) in Malaysia. *KM International Conference & Exhibition*, 11, pp. 547–551.

Willson, A.M., (1998) The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. *The Service Industries Journal*, 18(3), pp. 148–163.

Willson, A.M., (2001) Mystery shopping: Using deception to measure service performance, *Psychology & Marketing*, 18(7), pp. 721–734.

### ***Ostali izvori***

Ann Michaels & Associates, Ltd. Competitive Mystery Shopping, n.d., [Online] <raspoloživo na: [http://www.ishopforyou.com/Competitive\\_Intelligence.html](http://www.ishopforyou.com/Competitive_Intelligence.html) > [pristupljeno 12. 1. 2014.]

Brezovnjački, A. Competitive Intelligence ili kako skupiti i analizirati informacije, *Hrvatska udruga za odnose s javnošću*, 2011. [Online] <raspoloživo na: <http://www.huoj.hr/osj-za->

[pocetnike/competitive-intelligence-ili-kako-skupiti-i-analizirati-informacije-hr592](#) > [pristupljeno 13. 1. 2014.]

Horbec, K. Mystery shopping-karika koja nedostaje, 2008. [Online] <raspoloživo na: [http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106\\_Knjizica\\_o\\_Mystery\\_shoppingu\\_sijecanj\\_2009.pdf](http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106_Knjizica_o_Mystery_shoppingu_sijecanj_2009.pdf)> [pristupljeno 13. 1. 2014.]

Labaš, D. Potpora informacijske tehnologije strateškom sustavu ranog upozoravanja. Specijalistički poslijediplomski rad. *Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu*. 2011. [Online] <raspoloživo na: [http://bib.irb.hr/datoteka/534757.Specijalistiki\\_poslijediplomski\\_rad\\_Davor\\_Laba\\_finalno.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/534757.Specijalistiki_poslijediplomski_rad_Davor_Laba_finalno.pdf)>

Luetić, A. Poslovna inteligencija i upravljanje opskrbnim lancem. Doktorska disertacija. *Poslijediplomski doktorski studij Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet Sveučilište u Splitu*, 2013. [Online] <raspoloživo na: <http://www.skladistenje.com/doktorska-disertacija-poslovna-inteligencija-i-upravljanje-opskrbnim-lancem/>> [pristupljeno 12. 1. 2014.]

Mcgonagle, J.J. & Vella, C.M. What is Competitive Intelligence and Why Should You Care About it?, *Proactive Intelligence*, 2012. pp. 9–19. [Online] <raspoloživo na: [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4471-2742-0\\_2](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4471-2742-0_2)> [pristupljeno 04.01.2014.]

Panian, Ž. et al. *Poslovna inteligencija- Studije slučajeva iz hrvatske prakse*, Zagreb, Narodne novine, 2007. [e book] <raspoloživo na: [http://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP\\_-\\_Glavnina\\_teksta.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP_-_Glavnina_teksta.pdf)> [pristupljeno 13. 1. 2014.]

SCIP. The Competitive Intelligence Handbook. *The Society of Competitive Intelligence Professionals and Dialog*, 2011. pp. 1–8. [Online] <raspoloživo na: [http://www.dialog.com.tw/download/docs/63/CI\\_Handbook.pdf](http://www.dialog.com.tw/download/docs/63/CI_Handbook.pdf)> [pristupljeno 12. 1. 2014.]

Zebić, O. Poslovno obavještavanje i oblikovanje poslovnih strategija hrvatskih poduzeća. Specijalistički poslijediplomski rad. *Specijalistički poslijediplomski studij „Poslovno upravljanje - MBA“: Ekonomski fakultet Sveučilište u Zagrebu*. 2010. [Online] <raspoloživo na: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=562347>> [pristupljeno 13. 1. 2014.]