



UDC 659.2:338.48(497.5)

Preliminary communication

Received: 22.02.2005

BUSINESS INTELLIGENCE U FUNKCIJI OSTVARENJA KONKURENTNOSTI TURISTIČKIH PODUZEĆA

Christian Stipanović
University of Rijeka, Croatia¹

Sažetak: Turistička poduzeća u dinamičkom procesu ostvarenja konkurentnosti moraju valorizirati nove inpute (znanje, intelektualni kapital) u generiranju prednosti (brzina, kvaliteta, cijena). Presudno je implementirati novu poslovnu filozofiju temeljenu na reinžinjeringu uz poticanje inovativnosti i intelektualnog kapitala kao ključne resurse i primjenu benchmarkinga i business intelligence. Business Intelligence predstavlja sveukupnost informacijske, spoznajne i akcijske osposobljenosti poduzeća kao temelj upravljanja promjenama i izgradnje konkurentnosti. Temelji na zaštiti vlastitih podataka i prikupljanju tuđih podataka kao podloga kreiranju izvjesnica za proces poslovnog odlučivanja. Hrvatska turistička poduzeća još nisu prepoznala važnost business intelligence.

Ključne riječi: konkurentnost, razvojna strategija, turistička poduzeća, business intelligence.

Abstract: BUSINESS INTELLIGENCE IN MAKING TOURISM ENTERPRISES COMPETITIVE. In the dynamic process of creating competitive ability, tourism enterprises need to valorise new inputs (knowledge, intellectual capital) in generating advantages (quick response, quality, price). It is crucial to implement a new business philosophy based on re-engineering and carried out by encouraging innovations, asserting knowledge as a key resource, and introducing benchmarking and business intelligence. Business Intelligence represents the totality of an enterprise's information, perceptual and operational competencies as a basis for managing change and building competitiveness. It centres on protecting the data of one enterprise, while gathering the data of others in creating the information needed for a development strategy. Tourist enterprises in Croatia have not yet realised the importance of business intelligence.

Key words: competitiveness, tourism enterprise, development strategy, business intelligence.

UVOD

Na dinamičnom turističkom tržištu nijanse u profiliranju ponude izrastaju u ključne odrednice konkurentskih prednosti u procesu ostvarenja maksimalnog zadovoljavanja sve složenijih preferencija turista. Prioritet je upravljanje i valoriziranje promjenama u procesu repozicioniranja na turističkom tržištu. Osnovno pitanje je kako biti drugačiji, bolji i uspješniji od konkurencije.

¹ Christian Stipanović, Ph.D., Assistant Professor, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Croatia

U procesu ostvarenja konkurentnosti, uz revitalizaciju i redizajn poslovanja i prilagođavanje novom sustavu vrijednosti, sve veću ulogu ima business intelligence usmjeren prema vlastitim i tuđim podacima. Konkurenciju se može pobijediti samo ako ju se dobro upozna, odnosno ako se otkriju njeni nedostaci, buduće akcije i reakcije u sve dinamičnijoj konkurentskoj borbi.

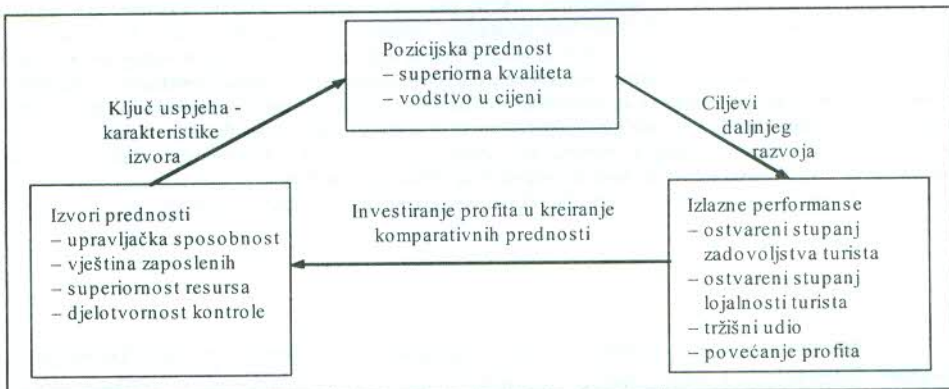
1. MODEL KONKURENTNOSTI U TURIZMU

Konkurentnost predstavlja kvalitativnu odrednicu strateškog upravljanja. Na dinamičnom turističkom tržištu konkurentna se prednost ostvaruje posjedovanjem posebnosti koju turisti traže i uvažavaju i kojom se poduzeća razlikuju od konkurenata s ciljem multipliciranja profita. Ključ konkurentne prednosti je analiza vrijednosti i doživljaja za turiste koja se sastoji od sljedećih zadataka:²

- identificirati glavne karakteristike koje turisti traže;
- ocijeniti kvantitativnu vrijednost različitih karakteristika – rangirati vrijednosti pojedinih osobina;
- ocijeniti postignuća, kako svojeg poduzeća tako i konkurenta, na osnovu različitih vrijednosti za turiste, kako su ih oni sami ocijenili;
- ispitati kako turisti u pojedinom segmentu ocjenjuju uspješnost poduzeća, od karakteristike do karakteristike, spram određenog glavnog konkurenta;
- stalno pratiti sustav vrijednosti za turiste.

Dinamički model konkurentnosti se temelji na izvorima prednosti koji moraju upravljati promjenama u generiranju konkurentskih prednosti koje rezultiraju povećanjem izlaznih performansi u cikličnom modelu.

Slika 1. Elementi konkurentne prednosti



Izvor: Days, G. S., Wensley, R.: *Assesing Advantage: A Framework for Competitive Superiority*, New York, 1988., str. 128.

² Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 293.

Izvori prednosti temelje se na efikasnoj percepciji i valorizaciji tržišnih promjena, djelotvornosti i brzini prilagodbe turistima, kreativnosti, inovativnosti, generiranju novih ideja i rješenja (Slika 1.). Ključni izvori prednosti postaju znanje, intelektualni kapital, vještina menadžera i djelatnika dok materijalni resursi dobivaju sekundarni značaj. Izvori rezultiraju ostvarenom konkurentskom prednošću koja se ostvaruje na dvije razine:

- strategija troškova sa širokim spletom implementacije na svim razinama poslovnih funkcija što rezultira troškovnim liderstvom;
- vodstvo zbog diferencijacije i kvalitete – zasniva se na stvaranju kvalitativne razlike vlastitih proizvoda, usluga i čitavog poduzeća u odnosu na konkurenciju temeljenu na jedinstvenosti.

U novije vrijeme osnovna odrednica konkurentske prednosti postaje brzina. Zahtjevi turista za širim izborom, asortimanom, bržom i cjelovitijom uslugom pojačati će potrebu brzine u razvoju novih proizvoda i usluga. "Moramo postati brži ako želimo pobijediti u svijetu u kojem ništa nije predvidivo izuzev sve veće brzine promjena" (Welch, J.).

Rezultati konkurentske prednosti odražavaju se u stupnju ostvarenja ciljeva poduzetih poslovnih aktivnosti. Osnovni pokazatelji uspješnosti poslovanja su: veličina profita, veličina prihoda, stupanj zadovoljstva turista, udio na tržištu, stupanj lojalnosti turista.

Sve faze modela konkurentnosti su međusobno povezane i interaktivne i uspjeh cijelog modela ovisi o sinergiji svih faza. Model konkurentnosti predstavlja kontinuirani model tako da se dio profita reinvestira u generiranje novih prednosti temeljenih na implikaciji nove poslovne filozofije i novim resursima.

2. DETERMINANTE NOVE POSLOVNE FILOZOFIJE TURISTIČKIH PODUZEĆA

Promjene u okružju iniciraju inoviranje aktivnosti poduzeća koje rezultiraju kreiranjem veće kvalitete, stvaranjem novih vrijednosti ili postizanjem ostalih odrednica konkurentske prednosti. Inventivnošću menadžmenta se trebaju generirati novi pravci razvoja, implementirati originalna rješenja i kreirati jedinstveni doživljaj kako bi se poduzeće diferenciralo od postojeće konkurencije i maksimalno zadovoljile sve složenije preferencije turista. Prilagođavanje turistima se može odvijati u dva smjera:³

- konvencionalan, uobičajen način kojim se menadžment i organizacijska struktura moraju prilagoditi novoj poslovnoj filozofiji diktiranoj od strane tržišta. Veliku važnost ima obučavanje i obrazovanje kadrova;
- nekonvencionalan način kojim poduzeće kreira novi sustav vrijednosti te prilagođava turiste novim promjenama. Poduzeće ne samo da je ispred konkurencije, nego je i ispred turista te definira nove smjernice njihovog budućeg ponašanja.

U razvojnoj strategiji poduzeća nužno je napustiti zastarjeli način razmišljanja, prevladati sve elemente koje koče promjene i implementirati novi sustav ideja.

³ Slater, F.S., Narver, J. C.: *Market Orientation, Customer Value and Superior Performance*, Business Horizons, 3-4/1994., str. 26.

Presudno je aktivno kreirati budućnost s afirmacijom novih odrednica suvremenog poslovanja:

- reinžinjeriing poduzeća - radikalni redizajn poslovnih procesa s ciljem povećanja efikasnosti poduzeća, pružanja kvalitetnije ponude, uvođenja novih znanja, promjene strategije, ciljeva i filozofije poslovanja, nastupa na tržištu, tijeka informacija, organizacijske i kadrovske strukture, načina rukovođenja;
- nova organizacijska struktura – napuštanje tradicionalnih, neefikasnih organizacijskih struktura i afirmacija projektne, procesne organizacije, timskog rada i autorizacije djelatnika;
- organizacija koja uči – angažiranje svih intelektualnih i kreativnih snaga poduzeća u rješavanje problema i premošćivanja jaza između stvarnosti i mogućnosti poslovanja poduzeća;
- poduzetništvo – potenciranje poduzetničkih pothvata s afirmacijom kreativnosti i inovativnosti u procesu definiranja originalnih sadržaja i diferenciranja od stereotipne, uniformirane ponude;
- prilagođavanje novom sustavu vrijednosti – napuštanje recidiva prošlog sustava, korjenita rekonceptija poslovanja u aktivnoj izgradnji budućnosti i trajna orijentacija prema novoj poslovnoj kulturi putem standardizacije, sustava kvalitete, implementacije informacijske tehnologije, autorizacije;
- benchmarking - neposredno uspoređivanje s najbližom konkurencijom, generiranje prednosti i nedostataka, utvrđivanje njihovih uzroka i trajna optimalizacija vlastitog poslovanja.
- business intelligence – istraživanje aktivnosti konkurencije i zaštita vlastitih podataka u konkurentskoj borbi.

Uspješna poduzeća znaju na koji se način, primjenom tržišno orijentiranog strategijskog planiranja, poslovne i razvojne politike, moraju prilagoditi novim trendovima, odnosno pokušati kreirati buduće trendove za ostvarenje konkurentskog položaja.

3. BUSINESS INTELLIGENCE - STRATEŠKO USMJERENJE PODUZEĆA

Sve veći značaj u gospodarstvu XXI stoljeća dobiva business intelligence kojim se istražuju aktivnosti i planovi konkurencije kako bi ju se nadvladalo na tržištu. Jedan od rodonačelnika tog pojma je Stevan Dedijer koji je osnovao Research Policy Institute te studij Business Intelligence na Ekonomskom institutu u Lundu. Najbliži prijevod na hrvatski jezik je poslovna inteligencija ili poslovno izvještavanje. Business intelligence se u poduzeću koristi za rješavanje niza problema: izradu strategije, planiranje i odabir tehnologija, izradu marketing planova, provjeru partnera i konkurenata, upravljanje rizikom u stranim investicijama...

Postoji mnoštvo različitih definicija business intelligence:

- Business intelligence je sustav svjesnog, kontinuiranog, koordiniranog prikupljanja, vrednovanja, i analize podataka te njihovog pretvaranja u organizacijsku inteligenciju i memoriju (Pfeifer, S.).

- Business intelligence je niz koncepata, metoda i procesa koji imaju za cilj poboljšati poslovno odlučivanje korištenjem informacija iz mnogo različitih izvora. Kombiniranjem informacija s iskustvom i pretpostavkama BI razvija dinamičke poslovne simulacije (Bracket, M.H.).
- Business intelligence je način dostavljanja pravih informacija u pravom formatu u prave ruke u pravom trenutku (Murfit, S.).
- Business intelligence je skupina novih aplikacija oblikovanih tako da mogu organizirati i strukturirati podatke o poslovnim transakcijama na način koji omogućuje analizu korisnu u potpori odlučivanju i operativnim aktivnostima poduzeća (Kalakota, R.).

Iz definicija se mogu razlučiti osnovne karakteristike business intelligence:⁴

- osnovni cilj je podrška i unapređenje postupaka donošenja poslovnih odluka u poduzeću;
- pruža korisnicima samo one informacije koje su im potrebne, ali zato pravovremeno i iskazane na način koji im najviše odgovara;
- smanjuje količinu informacija kojoj se djelatnici poduzeća izlažu, povećavajući istovremeno kvalitetu informacija;
- nastaje kao rezultat dobro upravljanog i promišljenog procesa izvođenja novih ili prikrivenih znanja iz podataka koji se u poslovanju rutinski generiraju, zahvaćaju, memoriraju i koriste;
- može se izvesti iz operativnih podataka primjenom odgovarajućih logičko-računskih metoda;
- iziskuje razvijanje određenih informatičkih sredstava i alata (hardvera i softvera) kojih se već danas može na tržištu naći razmjerno puno;
- nalaže uspostavu koherentnog pristupa upravljanju podacima i razvijanje jedinstvenog stava prema njihovoj ulozi i važnosti u poduzeću.
- karakteriziraju ga slijedeća obilježja: globalni pristup, timeless – nužnost djelovanja u svakoj sekundi na osnovu informacija, specijalizacija djelatnika za svaki sektor i profesionalizam.

Ukratko, bit business intelligence je zaštita vlastitih i prikupljanje tuđih podataka i informacija. Na osnovu podataka koji su dostupni u javnosti istražuje trendove konkurencije i tržišta. Podatke transformira u izvjesnice kao posebni, obrađeni oblik podataka koji imaju određenu vrijednost za primatelja i koji u njemu izazivaju određenu reakciju. Višim razinama menadžmenta osigurava općenite, sažete i raznovrsne informacije većeg obuhvata, dok na nižim razinama se traže detaljnije informacije, manjeg obuhvata, za kraća razdoblja.

Danas je problem tajnosti vrlo važan jer je daleko teže upravljati tajnošću nego informacijama. Ipak nije dovoljno samo imati informaciju (trenutno je 90% znanja i svih podataka javno i dostupno svima), već je potrebno definirati izvjesnice koje procjenjuju raspoložive podatke i poželjne ciljeve, postojeći problem i poželjno rješenje, motive i željene svrhe. U tom procesu važni su neformalni izvori koje može uspostaviti svaki član poduzeća i tako dokazati privrženost poduzeću i njegovoj misiji.

⁴ Panian, Ž.: *Poslovna inteligencija*, Masmedia, Zagreb, 2003., str. 24.

Prema istraživanju 50% informacija dobiva se neformalnim kanalima te se šire puno brže nego formalnim kanalima. Takve informacije su točne oko 75%.

Rezultat BI predstavljaju izvjesnice koje označavaju ukupno znanje o pojavama i predstavljaju bazu za poslovno odlučivanje. Izvjesnice imaju značajke koje određuju njihovu vrijednost: točnost, starost, preciznost, potpunost i adekvatnost. Postoje dva temeljna kriterija vrijednosti izvjesnica:⁵

- upotrebljivost – opisuje stupanj zadovoljenja potreba korisnika za izvjesnicama. Mjeri se pomoću različitih kriterija: relevantnosti, pravodobnosti, pouzdanosti podataka, točnosti podataka, potpunosti i prikladnosti raščlambe, načina prikaza;
- korisnosti – predstavlja mjeru stvarne učinkovitosti izvjesnica. Kriteriji za mjerenje korisnosti izvjesnica su: navode donositelja odluke da promijeni prethodno donesenu odluku, omogućavaju bolju opciju za provedbu već odabrane odluke, igraju ključnu ulogu u odlučivanju, prisiljavaju konkurenta da promjeni ili modificira provedbu njegove akcije, unapređuje učinke poslovne politike poduzeća ili umanjuje štetne učinke aktivnosti konkurenta.

Kod prikupljanja podataka za traženje odgovora na postavljena pitanja u cilju kreiranja kvalitetnih izvjesnica potrebno je razlučiti:

- vrijeme koje se zahvaća i koliko se rano anticipiraju nove pojave;
- širinu informacija i njihovu signifikantnost za analizu i promjenu.

Ipak presudnu ulogu u analizi ima ljudski faktor koji u obilju informacija treba pravilno prepoznati trendove i na osnovu njih postaviti bazu za predviđanje budućih događanja i inoviranje razvojne i poslovne politike poduzeća.

Business intelligence ima važnu implementaciju i u strategiji upravljanja ljudskim resursima. Iziskuje u poduzeću novi odnos prema djelatnicima, potencira kulturu lojalnosti djelatnika kako ne bi izdavali poslovne tajne (kupovina tuđih djelatnika) i naglašava poslovnu etiku.

Business intelligence se temelji na informacijskoj tehnologiji, odnosno na softverskim rješenjima koji pomažu u obradi podataka i izvještavanju u poduzeću. Postoji više kriterija pri izboru softverskih programa:⁶

- prilagodljivost, čime je obuhvaćena i sposobnost proizvoda za podršku različitim tipovima podataka;
- učinkovitost – brzina obrade i mogućnost višekratnih obrada;
- pouzdanost u smislu stabilnosti proizvoda tijekom cjelokupnog životnog ciklusa;
- sigurnost koja uključuje uporabu lozinki i korisničkih identifikacija;
- funkcionalnost – sposobnost davanja odgovora na ad hoc upite i pitanja tipa «što-ako»;
- jednostavnost uporabe;
- jednostavnost razvoja (dužina krivulje učenja);
- razumni troškovi posjedovanja.

⁵ Tudman, M.: *Prikazalište znanja*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2003., str. 47.

⁶ Panian, Ž.: *Poslovna inteligencija*, Masmedia, Zagreb, 2003., str 163.

Business intelligence predstavlja stvarnost poslovanja poduzeća na europskom tržištu dok je u Hrvatskoj u povojima i to samo u najvećim poduzećima i bankama. Ipak se počinju otvarati i specijalizirana poduzeća za takvu djelatnost (npr. Agencija za poslovna istraživanja, Rijeka) kojima je namjera ponuditi poduzetnicima vjerodostojne informacije o budućim partnerima s kojima se spremaju krenuti u zajedničku investiciju. Sve se više budi tržište intelektualnih usluga, posebno u tercijalnom i kvartalnom sektoru.

4. ZNAČAJ BUSINESS INTELLIGENCE U TURIZMU

Business Intelligence ima veliku primjenu u turizmu i hotelijerstvu. Predstavlja proces prikupljanja raspoloživih internih i relevantnih eksternih podataka te njihove konverzije u korisne informacije koje mogu pomoći poslovnim korisnicima pri donošenju odluka kao baze kreiranja superiorne vrijednosti za turiste.

Specifičnosti BI u turizmu proizlaze iz karakteristika turizma (turistička ponuda i potražnja) i posebitosti uslužnog sektora. U turističkom poduzeću služi za:

- skupljanje i analizu podataka i informacija za kvalitetno poslovno odlučivanje;
- definiranje situacijske analize, prostornog i vremenskog horizonta poduzeća;
- analizu indikatora za donošenje poslovne i razvojne politike;
- postavljanje temelja za predviđanje promjena;
- usporedbu s konkurentima i analizu njihovih akcija i reakcija;
- istraživanje turističkih trendova i predviđanje budućih tendencija na turbulentnom turističkom tržištu.

Temeljni ciljevi business intelligence u turističkom poduzeću su:

- preduhitriti i spriječiti iznenađenje i identificirati prilike i prijetnje, pa osigurati dojavu i upozorenje;
- poduprijeti proces strateškog i operativnog odlučivanja u poduzeću, proces planiranja i formuliranje strategije;
- motriti djelatnost konkurentskih poduzeća i procjenjivati njihovo poslovno ponašanje;
- zaštititi vlastite podatke.

Osnovna pitanja na koja mora business intelligence odgovoriti u cilju ispunjavanja ciljeva poduzeća su:

- Tko su konkurenti?
- Kakve su njihove strategije i buduće aktivnosti?
- Koji su njihovi ciljevi?
- Koje su njihove pozitivne i negativne strane?
- Koji su njihovi modeli reakcije?

Business intelligence je usmjeren prema aktivnostima direktnih konkurenata te se nadograđuje na model benchmarkinga. Usmjeren je prema definiranju i

valoriziranju slabosti konkurenata. Temelji se na kreiranju obavještajnog sustava o konkurentima koji se odvija u četiri faze:⁷

- uspostavljanje određenog sustava – identificiranje vitalnih vrsta informacija o konkurentima, identificiranje najboljih izvora tih informacija te određivanje djelatnika koji će upravljati sustavom;
- prikupljanje podataka – izvori: prodajna sila, kanali, dobavljači, poduzeća za istraživanje tržišta, turistička udruženja, statistički izvori, Internet, vladine publikacije, govori, članci;
- ocjenjivanje i analiza – podaci se provjeravaju u vezi s njihovom vrijednošću i pouzdanošću te se tumače i pripremaju na odgovarajući način;
- razaslanje i odgovaranje – ključne informacije se šalju donosiocima odluka.

Business intelligence postaje osnovno strateško usmjerenje turističkih poduzeća. Za njegov razvoj potrebno je:

- izvršiti destrukciju starih koncepata i provesti reinžinering poslovanja temeljen na implementaciji informacijskih tehnologija,
- povećati apsorpcijsku i analitičku sposobnost ljudi i institucija;
- povećati razumijevanje umreženosti i povezanosti.

Potrebni podaci za definiranje izvjesnica u turizmu se mogu klasificirati u više skupina:⁸ smještaj (kategorija i kapacitet), kvantitativni pokazatelji poslovanja (broj gostiju i noćenja, struktura gostiju), prosječna dnevna potrošnja turista podijeljena prema smještajnim kapacitetima i strukturi gostiju, segmentacija potražnje ovisno o dužini trajanja putovanja, korištenju smještajnih kapaciteta, preferencijama, aktivnostima, korištenim transportnim sredstvima, efikasnost turističkih poduzeća (ostvareni prihod, profit, cijene, udio na tržištu, tržišni položaj), analiza postojećih trendova na tržištu...

Institut za turizam Zagreb je uveo 2001. godine novi projekt BIST (Business Intelligence System in Tourism) za pružanje informacija o hrvatskoj turističkoj ponudi i potražnji Internet korisnicima. Pruža mjesečne podatke o turističkim dolascima i noćenjima, smještajnim kapacitetima, turističkoj potrošnji, trendovima i predviđanjima.

Hrvatska turistička poduzeća nisu još prepoznala važnost business intelligence. Većina ga ne implementira u poslovnoj politici ili se javlja samo deklarativno (postoje službe za BI u poduzeću, ali obavljaju druge poslove). Njegove karakteristike su: podaci, informacije, a ne intelligence, zastarjeli koncepti, nepouzdani izvori, informacije koje pogrešno upućuju, neumreženost, prednost se gradi na tajnosti i teškoj dostupnosti informacija.

Positivan primjer primjene BI je Sol Melia u Umagu. Transformacija hrvatskih turističkih poduzeća i ulazak stranih hotelskih lanaca ubrzava proces njegove implementacije. Predstavlja imperativ i prioritet buduće razvojne politike turističkih poduzeća. Upoznavanje i otkrivanje planova i aktivnosti konkurencije predstavlja polazište izgradnje nove razvojne strategije u cilju ostvarenja konkurentskih prednosti.

⁷ Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 290.

⁸ Vrdoljak-Šalamon, B.: *Business Intelligence System for Tourism Destinations*, Reinventing a Tourism Destination, Institut za turizam, Zagreb, 2002., str. 152.

Izvjесnice kao podloga poslovnog odlučivanja uz znanje i intelektualni kapital postaju presudne u procesu pozicioniranja na tržištu. Problem je kako što efikasnije transformirati tradicionalna, troma, inertna i neinventivna poduzeća u poduzeća temeljena na novim strateškim odrednicama koja mogu aktivno konkurirati na sve složenijem turističkom tržištu.

ZAKLJUČAK

Suvremena turistička poduzeća moraju implementirati nove odrednice poslovanja: reinžinering i rekonceptiju poslovanja, standardizaciju i TQM, benchmarking i business intelligence. Osnovna misija poslovanja postaje biti uspješniji i brži od konkurenata. Konkurente se može preduhitriti i nadvladati samo orijentacijom na inovacije, kreativnost, znanje i otkrivanjem njihovih aktivnosti putem business intelligence.

Hrvatska turistička poduzeća moraju napustiti recidive prošlih vremena i otvoriti se promjenama, novim idejama i novoj poslovnoj filozofiji. Mora se afirmirati business intelligence i poslovna analitika temeljena na informacijskoj tehnologiji u cilju ostvarenja aktivne uloge na europskom turističkom tržištu.

LITERATURA

1. Days, G. S., Wensley, R.: *Assesing Advantage: A Framework for Competitive Superiority*, New York, 1988.
2. Dedijer, S.: *The World Jumper*, Zrinski, Čakovec, 2000.
3. Dedijer, S.: *Business Intelligence stranih poduzeća u Hrvatskoj*, Business Intelligence 2000., Zavod za poslovna istraživanja, Zagreb, 2000.
4. Dujanić, M.: *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, 1/2004.
5. Grbac, B., Martin, J.: *Osnova konkurentske prednosti uspješnih poduzeća*, Hrvatska gospodarska revija, Inžinering Biro, Zagreb, 6/1997.
6. Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994.
7. Panian, Ž.: *Poslovna inteligencija*, Masmedia, Zagreb, 2003.
8. Pfeifer S.: *Prilog procjeni relevantnosti Business Intelligencea u uvjetima informacijskog društva*, Akademija tehničke znanosti Hrvatske, Zagreb, 1998.
9. Smith, G., Ritter, D.: *Benchmarking: The Fundamental Questions*, Marketing Management, Zagreb, 2/2003.
10. Slater, F.S., Narver, J. C.: *Market Orientation, Customer Value and Superior Performance*, Business Horizons, 3-4/1994
11. Štoković, I.: *Ocjena procesa restrukturiranja hrvatskih gospodarskih subjekata*, Ekonomski pregled, Zagreb, 12/1999.
12. Tudman, M.: *Prikazališta znanja*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2003.
13. Vrdoljak-Šalamon, B.: *Business Intelligence Systems for Tourism Destinations*, Reinventing a Tourism Destination, Institut za turizam, Zagreb, 2002.