

Izvorni znanstveni rad

UDK: 005

Rad zaprimljen: 01.08.2023.

Rad prihvaćen: 18.08.2023.

## INTUICIJA I POSLOVNA INTELIGENCIJA – INTEGRACIJSKI KLJUČ ISPRAVNOG POSLOVNOG ODLUČIVANJA

*Sanja Jurić, dipl. oec.*

*Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu, Knin, Hrvatska  
sjuric@veleknin.hr*

### SAŽETAK RADA

Može li se intuicija kao afektivna prosudba proizašla iz brzih, nesvjesnih i holističkih asocijacija promatrati sastavnim dijelom poslovne inteligencije – koncepta koji se desetljećima trudi istu izbaciti iz procesa poslovnog odlučivanja? Koliko je ispravno spominjati takvu integraciju s obzirom na poimanje isključive objektivnosti i racionalnosti koja se očekuje od donositelja odluka bez uplitanja emocije, kao oblika neracionalnog i iracionalnog ponašanja? Iz prethodnih pitanja proizlazi cilj rada u dokazivanju kako intuicija nije u potpunosti nestala iz koncepta poslovne inteligencije, već kako je integrirana u isti koncept kao racionalna komponenta proizašla iz podsvijesti donositelja odluka, osiguravajući brzo i ispravno poslovno odlučivanje. U osnovi je intuicija alat poslovnog odlučivanja te je pristup odlučivanju proizašao iz dobrog osjećaja, ograničenog razumijevanja i podsvjesnog procesa, koji u uvjetima nesigurnosti, nepredvidivosti i brzini promjena, kao ponuđeni funkcionalni element racionalnom i činjeničnom pristupu koncepta poslovne inteligencije, donositeljima odluka nudi ispravni izbor u moru činjenica i pokazatelja. Anketnim se istraživanjem, u kojem je sudjelovalo 69 donositelja odluka, pružila osnova za analizu postavljenih hipoteza te se pružila mogućnost za formiranje ključa brzog i ispravnog poslovnog odlučivanja kroz integraciju intuicije i poslovne inteligencije kao nedjeljivih dimenzija procesa donošenja poslovnih odluka.

***Ključne riječi:** intuicija, poslovna inteligencija, integracija, komponente, poslovno odlučivanje*

## 1. UVOD

Uzimajući u obzir činjenicu, kako su se prije tridesetak godina, a konkretno prije same pojave koncepta poslovne inteligencije, 1989. godine, poslovni uspjesi zasnivali samo i isključivo na sreći i intuiciji, nagli prijelaz na racionalniji i inteligentniji pristup stvaranju poslovne izvrsnosti nije mogao u potpunosti iskorijeniti intuitivni pristup poslovnom odlučivanju. Izabrati rješenje problema s najboljim rezultatima u definiranim uvjetima poslovanja, objektivno je i racionalno, ali izabrati rješenje problema prema kriterijima osobne prirode sa zadovoljavajućim, ali ne i najboljim rješenjem, subjektivno je, s tim da opet može biti racionalno. Iako menadžment ukazuje na pitanje objektivnosti i racionalnosti i subjektivnost ne postavlja u okvire svoga učenja, svakako ostavlja prostor eksperimentiranju. U tim se okvirima ponaša i poslovna inteligencija. Koliko god se trudila umanjiti pitanje intuicije u svom činjeničnom nuđenju rješenja, ne izbacuje ju u potpunosti. No, u postavljanju se pitanja razmatranja rizičnosti pojedinih stilova odlučivanja, povlači i pitanje razmatranja utjecaja istog stila na sam proces donošenja odluka i ishode istih odluka.

Cilj je radom ukazati na sigurnu simultanu primjenu intuicije i poslovne inteligencije u procesu poslovnog odlučivanja. Postavljajući u tom kontekstu hipoteze u dokazivanju njihove integracijske povezanosti za potrebu ispravnog poslovnog odlučivanja, ali i poimanja intuicije kao sastavnice same poslovne inteligencije. Kako intuicija proizlazi iz znanja s podlogom u prošlim iskustvima smještenim u podsvijesti donositelja odluka te kako poslovna inteligencija kroz iznesenu informaciju predstavlja samo znanje, a oba se koncepta tumače kao racionalni procesi, formira se podloga za postavljanje pristupa odlučivanju koji je dijelom subjektivan i dijelom racionalan s podlogom u informacijama i „dobrim osjećajem“.

## 2. TEORIJSKI OKVIR INTUICIJE I POSLOVNE INTELIGENCIJE, KAO INTEGRACIJSKOG KLJUČA ISPRAVNOG POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Poslovno odlučivanje, dvadesetih godina prošlog stoljeća, donositeljima odluka postavlja novu strogoću djelovanja, definirajući odluku rezultatom razmatranja i početkom djelovanja (Buchanan i O`Connell, 2006). Pojavom industrijske revolucije postavljaju se i početci klasičnog menadžmenta, kao racionalnog pristupa u upravljanju, formirajući mu osnovu razvoja kroz dvadeseto stoljeće u verziju menadžmenta moderniju samu po sebi, a osobito u pogledu razmišljanja i usvajanja tehnologije kao potpore odlučivanju (Amrozi i sur., 2020). Sveukupni razvoj poslovnog odlučivanja usmjerava se na težnji ka sigurnom i uspješnom odlučivanju s isključivim pozitivnim rezultatima i izbjegnute pogreškama i neželjenim situacijama. Pitanja, koliko je moguće svaku

inačicu rješenja nekog problema postaviti bez pogreški? te koliko je moguće ispravno odlučivati u uvjetima isključive neizvjesnosti?, odgovore pronalaze u ostavljenom prostoru eksperimentiranja i pružanja donositeljima odluka pristup ispravnoj odluci kroz dinamično traženje rješenja prema načelu pokušaja i pogreški (Sikavica i sur., 2008). Isto se načelo u donošenju poslovnih odluka može svesti na minimum, primjenom objektivnih, istinitih, točnih, jasnih, potpunih, pravovremenih, sigurnih i zaštićenih informacija, koje kao takve postaju korisne, kvalitetne i djelotvorne poslovne informacije (Javorović i Bilandžić, 2007), koje pruža poslovna inteligencija.

Alati su poslovne inteligencije izvori specifičnih informacija temeljenih na povijesnim podacima kao ključu ispravnog predviđanja budućnosti (Williams i Williams, 2007). Poslovna je inteligencija aktivnost s gotovim poslovno-obavještajnim izvješćem, koja u interakciji s misaonom aktivnosti donositelja odluka stvara poslovno znanje kao potporu procesu poslovnog odlučivanja s akcijskim elementom (Javorović i Bilandžić, 2007). Prethodno se misaona aktivnost može definirati osjećajem, kao intuicijom, kao brzom i nenadanom misli, nastalom bez napora, s ciljem rješavanja problema (Hogarth, 2001). Intuicija kao pristup donošenju poslovnih odluka, proizašla je iz podsvijesti donositelja odluka, nerijetko kao prebrz odgovor postavljenom problemu, iako je u osnovi racionalni proces s temeljima u znanju proizašlom iz prošlih iskustava (Bulog, 2014). Intuiciju je neophodno uključivati u analize neovisno o prisutnosti tehnologije koja slijedi upravljanje poslovanja, jer donositelji odluka koriste intuiciju, pretvarajući je u organizacijsku sposobnost poslovne inteligencije i u okviru analize prikazujući je procesom brzog donošenja poslovnih odluka uz nisku razinu bihevioralne kontrole i izraženog povjerenja u preporuke (Isik, 2010). IT se koristi u donošenju odluka temeljenih na dokazima, dok je intuicija menadžera i dalje ključna u procesu odlučivanja (Adam i Dempsey, 2020). Iako tehnologija daje odgovore na postavljena pitanja, formirajući rješenje mogućeg problema, ipak nije u potpunosti sama po sebi dovoljna procesu poslovnog odlučivanja koji potvrdu rješenja traži u intuiciji i prošlim iskustvima.

Prethodni su autori sasvim jasno svojim definicijama odredili osnovu mogućeg postavljanja jedne nove sadržajne osnove poslovne inteligencije i intuicije kao integracijske osnove kvalitetnijeg poslovnog odlučivanja. Iako brojne aplikacije poslovne inteligencije ne upotrebljavaju intuiciju u analizi, intuicija u poslovnoj inteligenciji i dalje zauzima, mali, no postojani segment. Integriranjem intuicije i poslovne inteligencije u poslovnom odlučivanju predlaže se model kao bit donošenja poslovnih odluka odlikovan suštinskim racionalizmom, činjenicama te osjećajima i emocijama.

### 3. METODOLOŠKI OKVIR I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Podaci su se za potrebe istraživanja prikupljali putem anketnog upitnika, odaslanog na e-mail adrese potencijalnih ispitanika u kategoriji aktivnih srednjih i velikih poslovnih subjekata, klasificiranih sukladno Zakonu o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22). Hipoteze su se potvrđivale programskim paketom SPSS. Statistička značajnost između definiranih varijabli dokazivala se Pearsonovim koeficijentom korelacije. Deskriptivnom se statistikom ocijenila vrijednost minimuma, maksimuma, aritmetičke sredine te standardne devijacije, svih postavljenih varijabli.

Predmet istraživanja predstavlja utvrđivanje važnosti integriranja intuicije i poslovne inteligencije u kontekstu ispravnijeg i sigurnijeg, poslovnog odlučivanja. Cilj je utvrditi poimanje intuicije kao segmenta poslovne inteligencije i kao tako postavljene podloge utvrditi njihovo simultano korištenje u brzom i sigurnom poslovnom odlučivanju. U istraživanju se operacionalizira s poslovnim odlučivanjem kao zavisnom varijablom te integracijom intuicije i poslovne inteligencije kao nezavisnom varijablom. Zadatak je bio anketnim upitnikom, kao instrumentom istraživanja, prikupiti podatke i istima dokazati kako su intuicija i poslovna inteligencija ključ ispravnijeg poslovnog odlučivanja, kroz nekoliko dimenzija mjerenih Likertovom mjernom ljestvicom od pet stupnjeva intenziteta. Nezavisna varijabla, integracija intuicije i poslovne inteligencije, mjerila se kroz njihovu integraciju u nepredvidivim situacijama, ali i u ponavljajućim situacijama, u brzini i ispravnosti njihove primjene te rezultatima koje nude kroz konačno donesenu poslovnu odluku. Zavisna se varijabla, poslovno odlučivanje, mjerila kroz točnost, pravovremenost, ispravnost, informiranost te brzinu donesene poslovne odluke.

Temeljem predmeta i postavljenog cilja, definirali su se zadaci istraživanja, u utvrđivanju moguće postavke intuicije kao komponente poslovne inteligencije kao podsvesne, ali racionalne misli donositelja odluke te u utvrđivanju postojanja povezanosti simultanog korištenja intuicije i poslovne inteligencije i poslovnog odlučivanja. Temeljem istih zadataka postavile su se dvije istraživačke hipoteze: H1: Intuicija je funkcionalni element racionalnog i činjeničnog koncepta poslovne inteligencije te H2: Simultano korištenje intuicije i poslovne inteligencije pozitivno utječe na poslovno odlučivanje.

Problematika se istraživanja proteže u postavljanju pitanja upoznatosti s konceptom poslovne inteligencije općenito, dok se problematika diže na još višu razinu pitanjem integriranja dvaju pristupa koji se desetljećima nastoje međusobno isključiti iz procesa odlučivanja. U postavljanju pitanja, tko može imati doticaj s poslovnom inteligencijom, intuicijom i odlučivanjem te sukladno tome, tko može pružiti moguće nove spoznaje o postavljanju integracijskog

ključa ispravnog poslovnog odlučivanja, odgovor se pronalazi u menadžerima svih razina odlučivanja, kao najkompetentnijem istraživačkom uzorku.

Dosadašnja istraživanja ne otkrivaju konkretno simultano korištenje intuicije i poslovne inteligencije u poslovnom odlučivanju. No, neki su autori, operacionalizirali koncept poslovne inteligencije s intuicijom kao jednom od njenih dimenzija i u tom kontekstu ukazali na važnost koncepta poslovne inteligencije u upravljanju opskrbnim lancem (Luetić, 2017) i utjecaju poslovnog okruženja na mogućnosti i uspjeh primjene poslovne inteligencije s intuicijom kao njenom sastavnicom (Isik, 2010). Autori su time naglasili kako poslovna inteligencija ne isključuje intuiciju u potpunosti, iako se desetljećima tvrdilo suprotno. Očito je kako poslovna inteligencija intuiciju ne zapostavlja, iako ju u svojim korijenskim postavkama nastoji smanjiti. Menadžeri, gotovo  $\frac{3}{4}$  vremena utrošenog u donošenju poslovnih odluka koriste intuiciju češće no same činjenice, dok direktori poslovnih subjekata zahtijevaju činjenično odlučivanje (Liautaud i Hammond, 2006). Prethodno ukazuje na potrebu razumijevanja i povezivanja dvaju, naizgled, suprotstavljenih stajališta.

Svrha primjene poslovne inteligencije u poslovnim subjektima, neovisno o aktivnosti njene primjene, u funkciji je poslovnog odlučivanja temeljenog na sigurnijem odlučivanju s činjeničnom podlogom. Da je istu primjenu teško potvrditi u hrvatskim poslovnim subjektima, dokazuju rezultati istraživanja Bilandžića i sur. (2012) te Bilandžića i Lucića (2018), koji je ne ocjenjuju osobito prisutnom. Dukić i sur. (2016), pak ukazuju na važnost intenzivnijeg korištenja koncepta poslovne inteligencije za potrebe donošenja racionalnijih odluka u poslovnim subjektima svih veličina i to uspijevaju potvrditi na uzorku od 125 ispitivanih subjekata.

Hanlon (2011) je istraživanjem, na uzorku od 12 viših menadžera, ponudila model intuicije ističući njen konstrukt i identificirajući njene elemente, nudeći odgovor i na pitanje primjene intuicije u donošenju odluka, naglašavajući kako je stvarnost donošenja odluka poprilično neuredna što ostavlja prostor menadžerima racionalizirati i samu intuiciju. Prema istraživanju Adama i Dempsey (2020), menadžeri nekada rijetko imaju komfor odluke temeljiti na srednjoj racionalnoj analizi te stoga ovise o intuiciji i prosudbi i tipičnim ad-hoc procesima donošenja odluka s vrlo izraženom prisutnosti same subjektivnosti.

### 3.1. 3.1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje uključuje 69 srednjih i velikih poslovnih subjekata, aktivnih na području Republike Hrvatske. Od toga je ukupno 52 poslovna subjekta srednje veličine (75,4% uzorka) i 17 velikih poslovnih subjekata (24,6% uzorka). Najveći se broj poslovnih subjekata, njih 25 bavi turizmom i ugostiteljstvom, iste slijede banke i osiguravajuća društva te poslovni subjekti iz područja trgovine

s po 11 poslovnih subjekata. IT sektor predstavlja 7 poslovnih subjekata, proizvodnju predstavlja 5 poslovnih subjekata, graditeljstvo 3 poslovna subjekta, zdravstvo 2 poslovna subjekta te 2 poslovna subjekta svoju osnovnu poslovnu djelatnost definira kao poslovne usluge – pravne, konzultantske, računovodstvene. Ne navodeći osnovno područje svoga djelovanja, izdvajaju se 3 poslovna subjekta, koja i dalje upotpunjuju istraživanje. Kao ciljna skupina izdvojili su se donositelji odluka u četiri kategorije: članova uprave ili nadzornog odbora, direktora sektora, direktora službi te voditelja odjela, kao donositelja odluka na svim organizacijskim razinama.

Od ispitanika koji su pristupili ispunjavanju upitnika, 11 ih je predsjednika uprave ili članova nadzornog odbora, 19 je direktora sektora, 31 je direktor službe i 8 voditelja odjela. Ispitanici se predstavljaju kao zaposlenici na menadžerskim radnim mjestima i isti se smatraju kategorijom ispitanika s odgovarajućim informacijama i iskustvom potrebnim za realno ispunjavanje anketnog upitnika. U uzorku prevladavaju muškarci, njih 46 ispitanika ili 66,7% uzorka, dok je anketiranih žena bilo 16 ili 23,2%. Sedam osoba nije odgovorilo na navedeno pitanje. Ispitanici dobne skupine od 31 do 40 dominiraju, kojih je 21, iste slijedi 18 ispitanika u dobi od 41 do 50 godina, 13 ih je u dobi do 30 godina, dok ih je 12 u dobi od 51 do 60 godina, a 5 u dobi od preko 61 godine.

Mišljenja su se ispitanika o obilježjima ispravnog poslovnog odlučivanja i njegovoj povezanosti s intuicijom i poslovnom inteligencijom, ocjenjivala korištenjem klasične Likertove ljestvice, s pet razina slaganja, od „ne slažem se uopće“, koja je vrednovana ocjenom 1 do „slažem se u potpunosti“, koja je vrednovana ocjenom 5. Tumačenje se vrijednosti koeficijenta linearne korelacije (Pearsonovog koeficijenta), u postavljanju jačine korelacije između dvije varijable, provelo prema sljedećim smjernicama: od 0,00 do 0,20 kao neznatna povezanost varijabli, od 0,20 do 0,40 kao laka povezanost varijabli, od 0,40 do 0,70 kao stvarno značajna povezanost varijabli te od 0,70 do 1,00 kao vrlo visoka povezanost varijabli (Petz, 1997).

U okviru predmetne analize, provedena je evaluacija pogodnosti podrške od strane poslovne inteligencije i intuicije u donošenju poslovnih odluka, bilo da se radi o ponavljajućim situacijama ili o uvjetima velike neizvjesnosti, koji, pored činjenica, traže i primjenu intuicije, odnosno „dobrog osjećaja“ donositelja odluka u predviđanju uvjeta budućeg poslovnog djelovanja. Navedeno se ilustrira rezultatima nekoliko pomoćnih tvrdnji, kojima se želi verificirati empirijska primjerenost intuitivnog pristupa donošenju ispravnih poslovnih odluka u uvjetima suvremenog poslovanja koje podržava primjena poslovne inteligencije.

Ispitanici su se u velikoj mjeri suglasili s konceptom integracijskog korištenja poslovne inteligencije i intuicije u poslovnom odlučivanju, na što ukazuje tablica u nastavku. Isti su intuiciju još jasnije definirali segmentom koncep-

ta poslovne inteligencije i u tom kontekstu stvorili podlogu za potvrđivanje istraživačke hipoteze H1: Intuicija je funkcionalni element racionalnog i činjeničnog koncepta poslovne inteligencije. Potvrda hipoteze proizlazi dijelom iz tablice 1, a dijelom iz konkretnog pitanja: Intuicija se kao dobar osjećaj, u svim uvjetima, a osobito u uvjetima nesigurnosti, nepredvidivosti i brzini promjena definira funkcionalnim elementom koncepta poslovne inteligencije, kao racionalne i činjenične potpore procesu poslovnog odlučivanja?, i izračunatog pokazatelja po predmetnom pitanju, čija je vrijednost formirana temeljem srednje vrijednosti koja iznosi 4,39 uz standardnu devijaciju 0,808.

**Tablica 1.** Ocjena preduvjeta za simultano korištenje poslovne inteligencije i intuicije u poslovnom odlučivanju

Tvrdnja	N	Min	Max	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Poslovne odluke koje donosite, uz dostupne informacije, traže visoku razinu subjektivnosti i stečenog znanja.	69	2	5	4,12	0,738
Iako poslovne odluke donosite primjenom poslovne inteligencije i dalje intuiciji dajete značaj u ponavljajućim situacijama.	69	2	5	4,13	0,640
Smatrate da je za brzo i ispravno donošenje poslovnih odluka ključno koristiti i činjenice i intuiciju.	69	2	5	4,12	0,777
Tolerirate poslovne odluke donesene kombinacijom poslovne inteligencije i intuitivnog pristupa odlučivanju zbog pozitivnih rezultata koje ista odluka sa sobom donosi.	69	2	5	4,22	0,683

Izvor: Izrada autorice

Tablica 1 otkriva korištenje četiri tvrdnje, s kojima su se ispitanici suglasili u visokoj mjeri, od minimalne srednje ocjene 4,12 do maksimalne 4,22, na ljestvici s ocjenama od 1 do 5, kako su poslovna inteligencija i intuicija, kao nezavisna varijabla, integracijski prisutne u poslovnom odlučivanju, kao zavisnoj varijabli, što predstavlja osnovu nastavka analize predmetne problematike. Najveći percipirani utjecaj intuicije i poslovne inteligencije na poslovno odlučivanje uočava se u toleriranju poslovnih odluka donesenih simultanim korištenjem intuicije i poslovne inteligencije zbog pozitivnih financijskih rezultata (4,22).

Ocjenjivanje odnosa zavisne s nezavisnom varijablom temelji se na višestrukim pokazateljima, i to usmjerenosti intuicije i poslovne inteligencije na točnosti i pravovremenosti poslovnog odlučivanja (4,39), korištenju kreativne intuicije i „dobrog osjećaja“ kao pristupa ispravnog poslovnog odlučivanja uz istovremenu primjenu poslovne inteligencije kao njene potpore (4,32), potpore poslovne inteligencije u olakšavanju uključivanja intuicije u poslovno odlučivanje kroz donošenje boljih informiranijih odluka (4,17), potpore poslovne

inteligencije u pridavanju pozornosti prošlim iskustvima pri brzom poslovnom odlučivanju (4,13), potpori poslovne inteligencije u korištenju proceduralnog znanja kroz iskustvo te osjećaj i emociju kao dijela intuitivnog pristupa u pravovremenom poslovnom odlučivanju s pozitivnim financijskim performansama (4,16). Vrednovanje odrednica simultanog korištenja intuicije i poslovne inteligencije u poslovnom odlučivanju, kroz izračunati agregatni pokazatelj, čija je vrijednost, formirana na temelju srednjih vrijednosti prethodno definiranih višestrukih pokazatelja, iznosi 4,23 uz standardnu devijaciju 0,725.

**Tablica 2. Vrednovanje odrednica simultanog korištenja poslovne inteligencije i intuicije u poslovnom odlučivanju**

		pi_intuicija	posl_odl
pi_intuicija	Pearsonova korelacija	1	,761**
	Sig. (2-strani)		,000
	N	69	69
posl_odl	Pearsonova korelacija	,761**	1
	Sig. (2-strani)	,000	
	N	69	69

\*\* . Korelacija je signifikantna na razini 0.01 (2-strani).

Izvor: Izrada autorice

Korelacijskom se analizom utvrdila potencijalna povezanost integracijskog učinka intuicije i poslovne inteligencije na ispravnost poslovnog odlučivanja. Na temelju rezultata Pearsonove linearne korelacije, može se govoriti o statistički visokoj signifikantnoj korelaciji (Sig. < 0.01) te vrlo visokoj povezanosti varijabli, s obzirom na vrijednost Pearsonovog koeficijenta od 0,761 (tablica 2). Na temelju utvrđene empirijske veze, intuicija i poslovna inteligencija u integraciji statistički su izrazito značajno povezane s ispravnosti poslovnog odlučivanja. Istraživačka se hipoteza, H2: Simultano korištenje intuicije i poslovne inteligencije pozitivno utječe na poslovno odlučivanje, sukladno potvrđenoj empirijskoj vezi promatranih varijabli, prihvaća.

#### 4. ZAKLJUČAK

Utvrđena je moguća poveznica dvaju, na prvu, suprotstavljena koncepta. Rezultati istraživanja otkrivaju kako se intuicija kao afektivna prosudba izvedena iz brzih, nesvjesnih i holističkih asocijacija može promatrati sastavnim dijelom poslovne inteligencije. Time se jasno dokazalo kako poslovna inteligencija kao koncept koji godinama umanjuje značenje intuicije u svom sadržaju, ipak



istu ne uklanja u potpunosti. Rezultati pokazuju i kako se intuicija i poslovna inteligencija mogu promatrati kao dva koncepta koja u integraciji čine ključ ispravnog poslovnog odlučivanja. Time se ukazuje na neke nove spoznaje u pitanju nužnosti i isključive objektivnosti i racionalnosti poslovnog odlučivanja i njihove jasne povezanosti s neracionalnim i subjektivnim „dobrim osjećajem“. Prethodno dokazuje, kako je intuicija prisutna u poslovnoj inteligenciji kao racionalna komponenta podsvesnog akcijskog elementa donositelja odluka koja pruža osnovu za brzo i ispravno poslovno odlučivanje, ali i da se ista može promatrati kao zasebni koncept potpomognut primjenom koncepta poslovne inteligencije. Donositelji su odluka jasno istaknuli kako su intuicija i poslovna inteligencija koncepti koji se u svim uvjetima odlučivanja žele i koriste podjednako. Time isti ne umanjuju ni važnost informacija, a ni važnost „dobrog osjećaja“, već ističu potrebu njihove simultane primjene u donošenju poslovnih odluka.

## LITERATURA

1. Adam, F., Dempsey, E. (2020) Intuition in decision making – Risk and opportunity. *Journal of Decision Systems*. 29(1), 98-116.
2. Amrozi, Y., Usman, I., Ramdhani, M., A. (2020) History of Decision-Making: Development and its Applications. *Journal of Physics: Conference Series*. 1573(1), 1-7.
3. Bilandžić, M., Čulig, B., Lucić, D., Putar-Novoselec, M., Jakšić, J. (2012) Business intelligence u hrvatskom gospodarstvu. *Poslovna izvrsnost*. 9-27.
4. Bilandžić, M., Lucić, D. (2018) Business intelligence u hrvatskom gospodarstvu – rezultati istraživanja 2017. *Poslovna izvrsnost*. 12(1), 9–30.
5. Buchanan, L., O'Connell, A. (2006) A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*. 84(1), 32-41.
6. Bulog, I. (2014) Odnos između pristupa odlučivanju na strateškoj razini menadžmenta i organizacijskih performansi na primjeru hrvatskih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa : časopis Sveučilišta u Dubrovniku*. 23(1), 3-29.
7. Dukić, B., Bara, D., Dukić, S. (2016) Impact of right-time business intelligence tools on efficiency in decision making. *Tehnički oglasnik*. 10(1-2), 1-8.
8. Hanlon, P. (2011) The Role of Intuition in Strategic Decision Making: How Managers rationalize Intuition. *14th Annual Conference of the Irish Academy of Management*. 31st August – 2th September 2011. Dublin: National Collage of Ireland. 1-31.
9. Hogarth, R. M. (2001) *Educating intuition*. Chicago: University of Chicago Press
10. Isik, O. (2010) Business Intelligence Success: An Empirical Evaluation of the Role of BI Capabilities and the Decision Environment. Texas: University of North Texas
11. Javorović, B., Bilandžić, M. (2007) *Poslovne informacije i business intelligence*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga
12. Liautaud, B., Hammond, M. (2006) *e-Poslovna inteligencija – kako informacije pretvoriti u znanje, a znanje u profit*. Varaždin: Prudens consilium d.o.o.
13. Luetić, A. (2017) *Poslovna inteligencija i upravljanje opskrbnim lancem*. Zagreb: Despot infinitus d.o.o.
14. Petz, B. (1997) *Osnove statističke metode za nematematičare*. VI. izdanje. Jastrebarsko: Naklada slap
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
16. Williams, S., Williams, N. (2007) *The Profit Impact of Business Intelligence*. San Francisco: Morgan Kaufman
17. Zakonu o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22)

## INTUITION AND BUSINESS INTELLIGENCE – THE KEY INTEGRATION FOR ACCURATE BUSINESS DECISION-MAKING

### ABSTRACT

Can intuition, perceived as an affective judgment derived from quick, unconscious, and holistic associations, be considered an integral part of business intelligence? This is despite the fact that the concept of business intelligence has been striving to exclude it from the decision-making process for years. How valid is it to discuss such an integration, given the premise of absolute objectivity and rationality expected from decision-makers, without the interference of emotions, seen as forms of non-rational and irrational behavior? This work aims to argue that intuition has not been entirely eradicated from the concept of business intelligence. Rather, it is incorporated as a rational element originating from the subconscious of the decision-maker, ensuring prompt and accurate business decision-making. Essentially, intuition serves as a tool in business decision-making, with this approach stemming from a positive feeling, limited understanding, and subconscious processing. In situations of uncertainty, unpredictability, and rapid change, this intuitive element, when added to a rational and factual approach, provides decision-makers with the correct choice amid a plethora of facts and indicators. The survey research, involving 69 decision-makers, formed the foundation for the analysis of the proposed hypotheses. It also presented an opportunity to define the key to swift and precise business decision-making through the integration of intuition and business intelligence as inseparable dimensions of the business decision-making process.

**Keywords:** *intuition, business intelligence, integration, components, business decision-making*