

# SUSTAVI RANOG UPOZORAVANJA

Siniša Košutić

**SAŽETAK:** Autor govori o Sustavima ranog upozoravanja kao možda najvažnijem dijelu, ili cilju kako korporativnih tako i državnih *intelligence* sustava. Predviđanje mogućeg nadolazećeg problema najbolji je prvi korak zaštite od istog. S druge strane, sustavi ranog upozoravanja su ti koji otkrivaju potencijalne prilike koje mogu pozitivno utjecati na organizaciju/državu. Smisao je u proaktivnom pristupu gdje strategije na vrijeme treba prilagođavati dinamičnom okruženju, odnosno izbjegavati pasivno čekanje mogućih iznenađenja bez unaprijed pripremljenih mjera. Uz teorijski pregled definicija, misije i važnosti, naglasak je dan na sam proces sustava ranog upozoravanja.

## **KLJUČNE RIJEČI:**

**Sustavi ranog upozoravanja, poslovno izvješćivanje, scenariji, izbjegavanje iznenađenja, proaktivno pripremanje strategija**

**Summary:** The author argues that Early Warning Systems are perhaps the most important part, or the goal of business and government intelligence systems. The best first step of protection is to predict possible upcoming problems. On the other hand, Early Warning Systems are the ones that reveal potential opportunities that can positively influence organisation/country. The point is proactive approach where strategy has to be adapted on time to the dynamic environment, rather than passively waiting for possible surprise to come without prepared measures. Overview of the definitions, mission and importance of System is provided, and emphasis is given on the process of Early Warning Systems.

**Keywords:** Early Warning Systems, Business Intelligence, scenarios, surprise avoidance, proactive strategy preparing

Budućnost izgleda puno manje nesigurna sa sustavom  
ranog upozoravanja<sup>1</sup>.  
*Leonard Fuld*

Oprostivo je biti pobijeđen, ali ne i iznenađen<sup>2</sup>.  
*Frederik Veliki*

## **Sustavi ranog upozoravanja**

### **1.1. Definicija**

Definirajući sustave ranog upozoravanja, Shaker i Richardson povlače analogiju s državnim strukturama navodeći da se radi o "onim izvještajnim aktivnostima namijenjenim detektiranju i izvješćivanju vremenski osjetljivih izvještajnih informacija o inozemnim događajima koji mogu uključivati opasnost za Sjedinjene Države ili za vojne, političke, gospodarske interese ili državljane Sjedinjenih Država u inozemstvu."<sup>3</sup>

Također govoreći o državnim izvještajnim sustavima, Davis kaže: "Centralni zadatak izvještajnih analiza je da pomognu političarima SAD-a, vojnim zapovjednicima, pregovaračima i provoditeljima zakona, da se efikasnije nose s neizvjesnostima, i posebno da pruže pravovremena upozorenja vojnih ugroza i drugih opasnosti za nacionalne interese SAD-a."<sup>4</sup>

Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga (DCAF) ovako opisuje zadaće vanjskih izvještajnih službi, pa tako i sustava ranog upozoravanja: "Podrška sigurnosnoj i vanjskoj politici dužnosnika koji donose odluke i dalje će biti glavna zadaća za vanjske obavještajne službe. To nameće osiguranje sustava za rano dojavljivanje događaja koji će, ili bi mogli, utjecati na nacionalnu sigurnost

---

1 FULD, L.: Be Prepared, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Boston, SAD, November 2003., p.1.

2 WERGELES, F.: Developing an Early Warning Intelligence System, Competitive Intelligence Magazine, Volume 8, Number 3, May – June 2005., p. 44.

3 Joint Chiefs of Staff: Dictionary of military and associated terms, JCS Pub.1, Department of Defence 1987., prema: SHAKER, S; RICHARDSON V.: Putting the System Back Into Early Warning, Competitive Intelligence Magazine, Volume 7, Number 3, May – June 2004., p. 13.

4 DAVIS, J.: Improving CIA Analytical Performance: Strategic Warning, Sherman Kent Center for Intelligence Analysis Occasional Papers, Volume 1, Number 1, September 2002., p.2.

ili nacionalne interese, da se na vrijeme načini odgovarajući odgovor i, osobito, da se izbjegnu krize i konflikti koji mogu zahtijevati upotrebu ili intervenciju vojnih snaga. Vanjska obavještajna služba važna je za određivanje koja od nekoliko opcija, koraka i mjera mogu biti jako djelotvorne u dosizanju nacionalne sigurnosti i vanjskopolitičkih ciljeva. Vanjsko obavještajno djelovanje može također biti pomoćni instrument u diplomatskim inicijativama bilateralnog i multilateralnog pregovaranja."<sup>5</sup>

Sustavi ranog upozoravanja koji se koriste na poslovnom nivou, zapravo su preslika državnih sustava ranog upozoravanja, kao što je i općenito slučaj s poslovnim izvješćivanjem koje je svoje ciljeve, misiju i proces preuzelo od državnih izvještajnih institucija. Tako Hedin, inače stručnjak za poslovno izvješćivanje, iznosi nešto izmijenjenu definiciju i više uopćenu, dakle primjenjivu i za državne i za poslovne strukture: "Sustav ranog upozoravanja / uočavanja prilika je sustav upravljanja rizikom s ciljem izbjegavanja iznenađenja i identificiranja prilika na proaktivan, kontinuirani način."<sup>6</sup>

## 1.2. Misija i važnost

Misija sustava ranog upozoravanja je u teoriji jednostavna. Dr. Gilad<sup>7</sup> ju postavlja na sljedeći način: "Misija strateškog sustava ranog upozoravanja je minimizirati strateška iznenađenja."

Kolika je važnost sustava ranog upozoravanja najbolje pokazuju gotovo identična razmišljanja državnih i poslovnih izvještajnih stručnjaka:

- Ken Sawka: "Najvažnija korist koju rukovoditelji očekuju od poslovnog izvješćivanja je rano upozoravanje."<sup>8</sup>
- Douglas Bernhard: "Strateški sustav ranog upozoravanja leži u samom srcu tvrtkinog programa poslovnog izvješćivanja."<sup>9</sup>

---

5 Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga (DCAF) - radna grupa za obavještajne poslove: Obavještajna praksa i demokratski nadzor - praktični pogled, Prudens consilium, Varaždin, 2003., p. 24.

6 HEDIN, H: Early Warning System – How to Set Up an EWS Process, Competitive Intelligence konferencija, Zagreb, 2005.

7 GILAD, B.: Strategic Early Warning Revisited, Competitive Intelligence Magazine, Volume 9, Number 2, March – April 2006., p. 15.

8 SAWKA, K.: Department of Surprise Avoidance, Competitive Intelligence Magazine, Volume 5, Number 5, September - October 2002., p. 33.

- Ben Gilad: "Rano upozoravanje je jedna od najvažnijih uloga poslovnog izvješćivanja."<sup>10</sup>

- Cynthia Grabo: "U poslu, kao i ratu, nema ugodnih iznenađenja. Zato rijetko koja funkcija izvješćivanja je toliko važna koliko točno predviđanje ili upozoravanje na događaje koji štetno mogu utjecati na interese ili sigurnost organizacije."<sup>11</sup>

- Fred Wergeles: "Opskrbljivanje visokog rukovodećeg kadra s ranim upozoravanjem na potencijalne prilike i prijetnje jedan je od primarnih ciljeva stručnjaka poslovnog izvješćivanja."<sup>12</sup>

Neupitna je, dakle, važnost sustava ranog upozoravanja. Međutim, prema istraživanjima Academy of Competitive Intelligence<sup>13</sup>, čak dvije trećine ispitanika priznalo je da je njihova organizacija bila iznenađena najmanje tri puta događajima velikog utjecaja u zadnjih pet godina, a pritom ih nevjerojatnih 97% navodi da u svojim organizacijama nemaju uspostavljene sustave ranog upozoravanja<sup>14</sup>.

Razloge ovakvim statistikama možemo pronaći u nekoliko svojstava sustava ranog upozoravanja.

Prvo, Sustavi ranog upozoravanja zahtijevaju kompleksne sustave i značajne resurse koje si mogu priuštiti samo države i snažne kompanije (proces i elemente sustava izložiti ćemo nešto kasnije).

Dodatni je razlog što čak ni neograničeni resursi nisu garancija uspjeha pa smo tako svjedocima velikih neuspjeha državnih sustava ranog upozoravanja koji nisu uspjeli predvidjeti strateške događaje, kao na primjer: japanski napad na Pearl Harbor 1941., napad Sjeverne Koreje na Južnu 1950., invaziju SSSR-a na Čehoslovačku 1968., zbacivanje iranskog šaha 1979., napad Arapa na Izrael 1973., kolaps SSSR-a 1989., teroristički napad na SAD

---

9 BERNHARD, D: Competitive Intelligence – How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence, Prentice Hall, London, 2003., p. 39.

10 GILAD, B.: Strategic Early Warning Revisited, Competitive Intelligence Magazine, Volume 9, Number 2, March – April 2006., p. 15.

11 GRABO, C.: Warning Intelligence, McLean, Association of Former Intelligence Officers, prema: BERNHARD, D: Competitive Intelligence – How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence, Prentice Hall, London, 2003., p. 40.

12 WERGELES, F.: Developing an Early Warning Intelligence System, Competitive Intelligence Magazine, Volume 8, Number 3, May – June 2005., p. 44.

13 Academy of Competitive Intelligence, <http://www.academyici.com/>

14 FULD, L.: Be Prepared, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Boston, SAD, November 2003., p.1.

2001.<sup>15</sup> Na poslovnoj strani podsjetimo se IBM-ove strateške pogreške neprepoznavanja ogromnog potencijala tržišta osobnih računala koje je '80tih godina 20. st. bilo tek u povojima, a kojim je, sudeći prema snažnim financijskim i razvojnim resursima, mogao lako dominirati. Stoga su rukovoditelji u dvojbi podupirati li razvoje sustava ranog upozoravanja kad su i sami svjesni neizvjesnih rezultata.

Dodatna je otežavajuća okolnost što rana upozorenja ako se i pokažu korisnima, u rijetkim se slučajevima mogu egzaktno vrednovati brojevima (bilancama), rukovoditeljima toliko važnim pri evaluaciji pojedinih projekata.

### 1.3. Elementi

Stručnjaci navode nekoliko ključnih elemenata koji trebaju sačinjavati proizvod ranog upozoravanja. Prema Bernhardtovi su elementi<sup>16</sup>:

- informacije o sudionicima prijetnje / prilike: tko su? što znamo o njima?
- priroda prijetnje / prilike: koje indikacije upućuju na koje potencijalne prijetnje / prilike?
- vjerojatnost događaja: interno definirati i precizirati gradaciju izraza vjerojatnosti za potencijalni događaj, (npr: neznatan, vrlo malo vjerojatan, malo vjerojatan, podjednake šanse, vjerojatan, vrlo vjerojatan, gotovo siguran)<sup>17</sup>
- vrijeme potencijalnog događaja: kad će se po prilici dogoditi, odnosno hoće li se uopće dogoditi?

Sawka navodi sljedeća četiri elementa važna za sustave ranog upozoravanja<sup>18</sup>:

- pravovremenost: upozoriti donositelje odluka na vrijeme, dok još imaju fleksibilnost odlučivanja;
- ne inzistirati na točnosti predviđanja: nije poanta da upozorenje bude 100% točno, već da se donositeljima odluka naglase implikacije budućih događaja koji se smatraju vjerojatnima u određenom stupnju vjerojatnosti;

15 DEDIJER, S.: Development & Intelligence 2003-2053, National Security and the Future, Udruga Sv. Jurja, Zagreb, Volume 3, Number 3-4, Autumn – Winter 2002., p. 254.

16 BERNHARD, D: Competitive Intelligence – How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence, Prentice Hall, London, 2003., p. 42

17 National Intelligence Council: National Intelligence Estimate – Iran: Nuclear Intentions and Capabilities, November 2007., p. 5.

18 SAWKA, K.: Department of Surprise Avoidance, Competitive Intelligence Magazine, Volume 5, Number 5, September - October 2002, p. 33.

- odgovarajući kontekst: upozoravati na buduće događaje koji mogu imati stvaran utjecaj na organizaciju;
- ažurnost: redovito ažuriranje upozorenja i izvješćivanje donositelja odluka o promjenama.

## 1.4. Organizacija

Sawka<sup>19</sup> naglašava da je za sustav ranog upozoravanja važno da je povezan sa strateškim procesom planiranja ako se želi da bude efikasan. Budući da kvalitetno rano upozoravanje zahtijeva od tvrtke da prilagodi svoje strategije visoko-dinamičnim i promjenjivim tržišnim uvjetima, i sama tvrtka, odnosno njezina strategija, mora biti dinamična, fleksibilna i prilagodljiva. Tvrtke koje se ne mogu odmaći od rigidnih planova temeljenih na tržišnim pretpostavkama koje možda više nisu ažurne, nemaju puno razumijevanja za rana upozoravanja. Najveća je odgovornost na rukovoditeljima i kakvu klimu stvaraju unutar organizacija. Logično je da ne vole iznenađenja, ali važno je da su otvoreni promjenama. Nažalost, svjedoci smo da su i "dobre vijesti o potencijalnim pozitivnim prilikama često hladno primljene, jer rukovoditelji nemaju pripremljen plan da se nose s novim okolnostima."<sup>20</sup> Mišljenje da sustav ranog upozoravanja treba povezati sa strategijom tvrtke podržava i Gilad: "Preporučam snažnu integraciju poslovno izvještajnih aktivnosti, strateškog planiranja i akcije rukovoditelja u sustavno, tečno djelovanje cijele organizacije, da se identificiraju rizici i prilike dovoljno rano da učini razliku za organizaciju u budućnosti."<sup>21</sup>

## 1.5. Proces

Što se procesa sustava ranog upozoravanja tiče, autori se neznatno razlikuju oko pojedinih koraka i redoslijeda. U sljedećoj tablici iznosimo komparativni pregled koraka prema pojedinim autorima:

---

19 Ib. p. 34.

20 Ib. p. 34.

21 GILAD, B.: *Early Warning – Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Amacom, New York, 2004., p. 59.

	Alvarez <sup>22</sup>	Bernhardt <sup>23</sup>	Comai, Tena <sup>24</sup>	Fuld <sup>25</sup>	Gilad <sup>26</sup>	Hedin <sup>27</sup>	Wergeles <sup>28</sup>
1. Identificiranje ključnih tema i igrača	√√	√√	√√	√	√	√	√
2. Razvijanje scenarija	√√	√√	√	√√	√	√√	√√
3. Definiranje glavnih indikatora	√√	√√	√√	√√	√√	√√	√√
4. Određivanje plana motrenja	√	√√	√√	√	√		
5. Motrenje indikatora	√√	√	√	√√	√√	√√	√√
6. Analiza indikatora	√√		√			√√	
7. Diseminacija upozorenja i preporuka	√	√	√√	√	√√	√	√√
8. Implementacija mjera	√√		√√	√√	√√	√√	
9. Povratna informacija	√√				√√		√

Tablica 1: Komparativni pregled koraka sustava ranog upozoravanja prema pojedinim autorima

22 ALVAREZ, A.: Situational Early Warning, Competitive Intelligence Magazine, Volume 10, number 1, January - February 2007., p. 15-18.

23 BERNHARDT, D: Competitive Intelligence – How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence, Prentice Hall, London, 2003., p. 43.

24 COMAI, A; TENA, J.: Early Warning Systems for Your Competitive Landscape, Competitive Intelligence Magazine, Volume 10, number 3, May - June 2007., p. 9-11.

25 FULD, L.: The Secret Language of Competitive Intelligence, Crown Business, New York, SAD, 2006. p. 135-164.

26 GILAD, B.: Early Warning – Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies, Amacom, New York, 2004., p. 67-168.

27 HEDIN, H.: Early Warning System – How to Set Up an EWS Process, Competitive Intelligence konferencija, Zagreb, 2005.

28 WERGELES, F.: Developing an Early Warning Intelligence System, Competitive Intelligence Magazine, Volume 8, Number 3, May – June 2005., p. 44-46.



**Kazalo:**

√√ - autor službeno navodi korak

√ - autor korak službeno ne navodi ali te radnje uključuje u drugim koracima

Analizirajući gore navedenu tablicu možemo zaključiti da su autori, prepoznati kao stručnjaci u praksi u izvještajnom polju (Fuld, Bernhardt, Gilad, Hedin, Wergeles), navodili manje koraka od autora više vezanih uz akademski svijet (na primjer Comai i Tena, Alvarez). Međutim, navedeni praktičari kroz primjere pokazuju da zapravo ne izostavljaju pojedine korake već više radnji uključuju u određene korake, dok znanstvenici detaljnije razlučuju sve radnje i pojedinačno ih navode kao korake.

Sukladno gornjoj tablici možemo kompilirati sve ponuđene korake te stvoriti cjeloviti proces koji bi se sastojao od sljedećih koraka:

### ***Identificiranje ključnih tema i igrača***

Bernhardt predlaže započinjanje procesa identifikacijom ključnih strateških tema (problema, rizika ali i potencijalnih mogućnosti) koje zaokupljaju rukovoditelje. Za ovaj su zadatak najprikladnije Herringove Ključne izvještajne teme<sup>29</sup> (KITs – Key Intelligence Topics) proizašle iz uvodnih intervjua s rukovodećim kadrom. Gilad daje praktičan savjet da navedenim temama valja odrediti prioritete iz jednostavnog razloga što svi u organizacijama rade pod vremenskim i budžetskim ograničenjima te je nemoguće u kasnijim koracima posvetiti se svim temama podjednakim resursima.

Nadalje treba navesti što više tržišnih sudionika koji mogu utjecati na poslovanje (interese) pojedine tvrtke, organizacije ili države. Prema Giladu treba identificirati što je moguće više sudionika jer je cilj ranog upozoravanja izbjeći bilo koja i sva iznenađenja, a kasnije će se sudionike, kao i teme, rangirati prema prioritetima. U poslovnom svijetu pomaže Porterov model Pet sila<sup>30</sup> koji razlučuje sve sudionike tržišne utakmice.

---

29 Cf. HERRING, J.P.: Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs, u: PRESCOTT, J.E.; MILLER, S.H.: Proven Strategies in Competitive Intelligence, Lessons from the Trenches, SCIP, John Wiley and Sons, Inc., 2001.

30 PORTER, M.: Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980., p. 3-33.

## Razvijanje scenarija

Predviđanje je veoma teško, pogotovo budućnosti.

*Neils Bohr*

"Scenariji su po definiciji hipoteze o mogućem izgledu budućnosti."<sup>31</sup> Fuld<sup>32</sup> imenuje scenarije velikom pomoći pri stvaranju dugoročne strategije, razvojnih planova i investiranja. Wergeles preporuča razvijanje malog broja mogućih budućih scenarija (4-6) temeljenih na pokretačima (eng. drivers) ili varijablama van kontrole same kompanije kao što su gospodarski uvjeti, trendovi, političke i demografske promjene. Za razvijanje scenarija preporuča se war gaming<sup>33</sup>, prakticanje đavoljeg advokata ili diskutiranje i prikupljanje ideja od više kolega, po mogućnosti iz različitih poslovnih odjela, koji trebaju pretpostaviti kako će pojedini pokretači utjecati na ranije definirane igrače, te koje su njihove moguće protuakcije, čime se dobivaju moguće prijetnje ili prilike. U ovom se koraku nastoje zaobići mentalne blokade pa se cijeni kreativno promišljanje i mašta. Gilad navodi četiri najutjecajnija pokretača: nova tehnologija/znanost, promjena regulativa, društvene i demografske promjene, te akcije konkurenata. Postavljanjem čestih „Što ako?“ pitanja moguće je dobiti velik broj scenarija, međutim, potrebno ih je rangirati počevši od najizglednijih događaja s najvećim potencijalnim utjecajem na našu organizaciju. Fuld radi primjera nabraja

---

31 GILAD, B.: *Early Warning – Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Amacom, New York, 2004., p. 75.

32 Sve reference autora koji se spominju u ovom poglavlju (1.5. Proces) su navedene na početku poglavlja, u Tablici 1.

33 War Gaming – termin i smisao preuzet iz vojnih struktura. Smisao je razrada strategija kroz osmišljavanje scenarija, a sve putem boljeg razumijevanja i anticipiranja reakcija ostalih tržišnih sudionika. To se postiže simulacijama budućih situacija u kojima se pojedinim osobama ili timovima dodjeljuju uloge pojedinih tržišnih sudionika, a ovi se u te uloge uživljavaju detaljnim istraživanjima dotičnog subjekta, njegovih postupaka, navika, strategija itd. U zamišljenim budućim događajima ovi "glumci" reagiraju na promjene na način kako misle da bi reagirali stvarni sudionici, što rezultira izlaskom na vidjelo brojnih mogućih razvoja događaja, dakle scenarija. War gaming je koristan jer također unaprijed ukazuje i na moguća birokratska ili proceduralna usporenja unutar same organizacije, koja se mogu pojaviti u određenim scenarijima. Detaljnije v. GILAD, B.: *Early Warning – Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Amacom, New York, 2004., p. 88.-107.

četiri scenarija koja je tvrtka Visa International u stvarnosti razvila za svog konkurenta NetYouPay: Scenarija A – Konkurent prioritet daje poslovanju na području SAD-a; Scenarij B – Prioritet daju međunarodnom poslovanju; Scenarij C – Akvizicija ili novi savez; Scenarij D – Propast NetYouPay-a.

### ***Definiranje glavnih indikatora***

Comai i Tena indikatore definiraju kao mjerljive varijable koje organizacija koristi kako bi nadgledala i verificirala opseg promjena u svojoj okolini. Wergeles ih opisuje kao signale koji prethode aktivnostima od interesa za organizaciju. Za određivanje konkretnih indikatora, Hedin predlaže da se za svaki scenarij postave sljedeća pitanja: "Kako smo se našli u ovoj situaciji?" i "Koji su se značajni događaji dogodili kako bi stvorili ovakvu situaciju?". Ovako definirane indikatore nadalje treba testirati sljedećim pitanjima: je li indikator pouzdan; može li ga se prikupiti i nadgledati; može li ga se nadgledati u budžetskim okvirima; je li ga moguće mjeriti tijekom vremena; te opisuje li točno događaj koji želimo razumjeti. Wergeles iznosi primjer: želi li tvrtka xy lansirati novi proizvod (aktivnost od interesa), neki od signala koji bi mogli signalizirati ovu aktivnost bili bi: angažiranje dodatnog osoblja za marketing ili prodaju; unapređivanje ili širenje proizvodnih kapaciteta; apliciranje za nove trgovačke marke itd. U međunarodnom poslovanju od pomoći je analiziranje strategija promatrane tvrtke na više tržišta, jer postoji vjerojatnost da će iste ili slične aktivnosti tvrtka ponoviti i na drugim tržištima na koja se širi, osobito ako se širi na manje razvijena tržišta. Ako promatramo državnu razinu sustava ranog upozoravanja i ako je jedan od scenarija stvaranje nove političke koalicije što bi moglo dovesti do promjene vlasti, jedan od indikatora mogu biti sve češći neformalni sastanci čelnika stranaka.

### ***Određivanje plana motrenja***

Smisao ovog koraka je jasno definirati i rasporediti ljudske, vremenske, tehnološke i financijske resurse za motrenje indikatora i/ili dionika koji mogu imati značajan utjecaj na indikatore, a koji mogu ukazati na razvijanje prethodno razrađenih scenarija. Uobičajena je praksa delegirati motrenje indikatora osobama unutar organizacije koje i inače u svojem opisu posla imaju doticaj s mogućim indikatorima ili

su bliski s dotičnim temama. Primjerice, ukoliko organizacija želi što prije uočiti promjene marketinških aktivnosti kod konkurencije jer to može upućivati na novi proizvod / uslugu, logično je da će takav zadatak povjeriti svojim marketinškim djelatnicima jer su oni najsenzibilniji da prvi uoče takve promjene. Danas je i tehnologija sve pristupačnija te može pomoći pri pretraživanju vijesti, blogova, baza podataka itd. Pri planiranju valja računati i na vanjsku mrežu motritelja, kao što su tvrtke specijalizirane za press-cut, stručnjaci pojedinih industrija, novinari, akademici, istraživači itd. koji su često prvi na izvorima informacija. Gilad navodi tri karakteristike dobrog motritelja a koje valja imati na umu prije početka motrenja: da ima potencijalni pristup temama koje će motriti; da može što jednostavnije pristupiti ciljanim temama, po mogućnosti u sklopu svojih dnevnih aktivnosti; i stručnost za ciljane teme. U ovom se koraku također unaprijed dogovaraju i način komunikacije motritelja i analitičkog centra.

### ***Motrenje indikatora***

Prema utvrđenom planu iz prethodnog koraka pristupa se motrenju indikatora, odnosno dionika koji utječu na indikatore, koraku koji određeni autori (Wergeles, Hedin) nazivaju i Prikupljanje (informacija). Motrenje indikatora i/ili dionika i njihovih aktivnosti odvija se dakle, putem internih i eksternih mreža, s ciljem ranog raspoznavanja koji se od predviđenih scenarija počinje buditi. Gilad prioritet daje internoj mreži motritelja, odnosno djelatnicima unutar same organizacije kojima je u opisu posla motrenje nekog aspekta okoline – istraživači tržišta, brand manageri, knjižničari, djelatnici koji istražuju nove tehnologije itd. On ipak savjetuje da se, ako je ikako moguće, konzultira i svježom perspektivom vanjskih izvora, ali takvih koji nisu dostupni ostalim konkurentima. Međutim, skeptičan je prema vanjskoj mreži vodećih ljudi same organizacije jer se često sastoji od uskog kruga povjerljivih savjetnika - to su uglavnom ljudi koji se kreću u istim krugovima, dijele slična razmišljanja i poglede, sličnog su statusa i obrazovanja - te im kao takvima često nedostaje alternativnih pogleda.

Prema Hedinu treba nadgledati i bilježiti izjave, postupke i ponašanja ljudi od utjecaja na indikatore, jer to je osnova sljedećeg koraka – analize. Ukoliko se radi o razgranatoj organizaciji čija je mreža motritelja (prikupljača) dislocirana od izvještajnog odjela i analitičara, njihova je međusobna

komunikacija i odnos značajna stavka u konačnom ishodu sustava ranog upozoravanja.

### ***Analiza indikatora***

Prema Alvarezu, analiza indikatora je ključan korak sustava ranog upozoravanja a cilj mu je utvrditi koji će se od scenarija najvjerojatnije pojaviti. Za identificiranje najizglednije hipoteze on predlaže korištenje Heuerove analitičke tehnike Analize kompetitivnih hipoteza<sup>34</sup>. Hedin se zalaže za postavljanje graničnih vrijednosti pojedinih indikatora, npr: broj djelatnika povećan za 10% ili smanjenje broja dobavljača za 15%, te ako indikatori prijeđu zadane vrijednosti treba analizirati razloge zbog čega je do toga došlo i implikacije koje to može imati na cijelu industriju i na vlastitu tvrtku. Ponekad indikatori sami po sebi mogu biti dovoljno jasni te posebna analiza nije niti potrebna. Primjerice oglas konkurentne tvrtke za traženje novih prodajnih djelatnika, uz druge indikatore kao što su traženje novih lokacija, upućuje na skorašnje otvaranje novih prodajnih kapaciteta, što ostavlja vremena za preispitivanje vlastite strategije. Motrenje, odnosno prikupljanje informacija je, kako smo već pisali, organizirano putem interne i vanjske mreže – znači decentralizirano, dok analiza indikatora mora biti centralizirana, odnosno povjerena izvještajnim profesionalcima.

### ***Diseminacija upozorenja i preporuka***

Isporučivanje upozorenja donositeljima odluka može poprimiti nekoliko formata. U današnjem svijetu sve razvijenije i sve pristupačnije informacijsko komunikacijske tehnologije u uporabi su sve češći intranet portali kojima se brzo i efektno dostavljaju razne vijesti, izvješća pa tako i rana upozorenja izvještajnih profesionalaca. Tu su naravno i svi ostali oblici poput blogova<sup>35</sup>, e-mail poruka, prezentacija, pisanih izvješća itd. Ali, većina autora se slaže – najučinkovitiji, iako možda ne najbrži ili troškovno najisplativiji, su još uvijek sastanci uživo izvještajnih profesionalaca i donositelja odluka. Koji god se način koristio

---

34 Cf. HEUER, R. J.: *Psychology of Intelligence Analysis*, CIA Center for the Study of Intelligence, Washington D.C., 1999., p. 95-110.

35 Cf. JOHNSON, D., FRANK, J.: *Collaborative Early Warning*, *Competitive Intelligence Magazine*, Volume 9, Number 1, January-February 2006., p. 35.

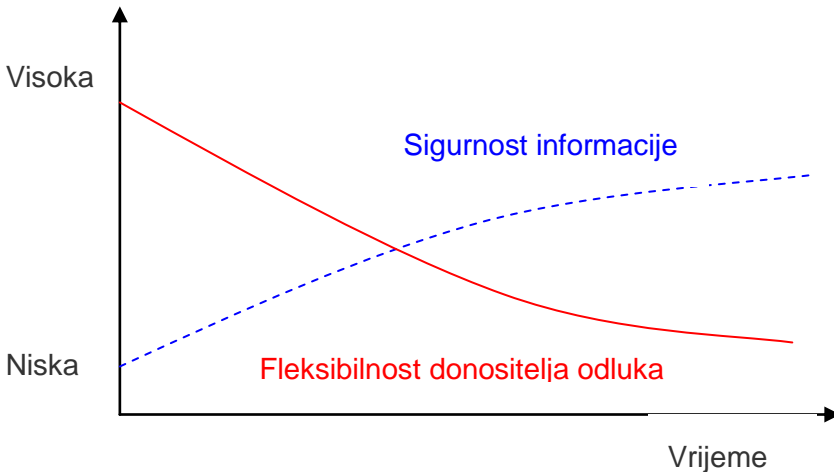
važno je stilom pisanja / prezentiranja prilagoditi se donositelju odluka.

Wergeles navodi sljedeće elemente koje upozorenje mora sačinjavati da bi bilo učinkovito:

- priroda prilike / prijetnje (što, kako i gdje),
- neposrednost (kad),
- uključeni igrači (tko).

Nastavlja da je također važno naznačiti vjerojatnost određenog scenarija, sigurnost koje izvještajni profesionalac ima u svoje zaključke, te implikacije mogućeg scenarija na tvrtku / organizaciju.

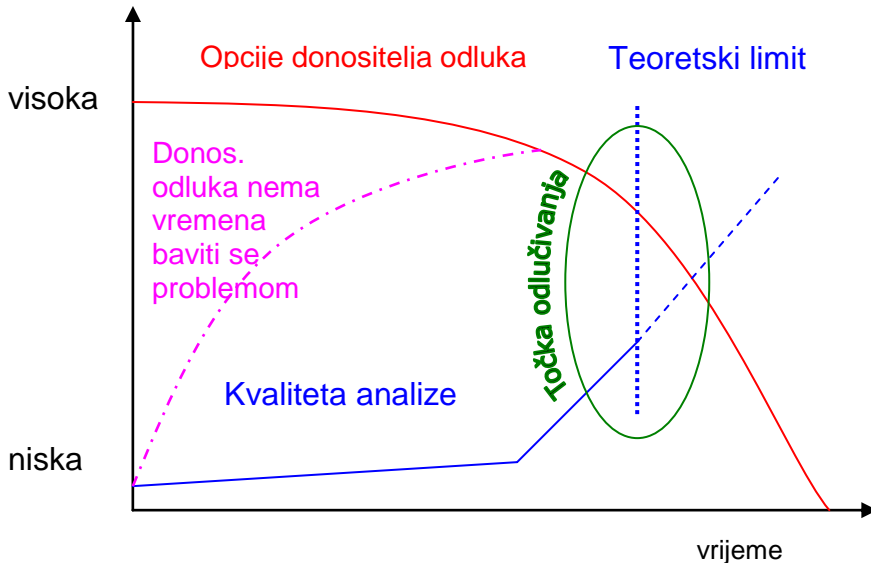
Trenutak izvješćivanja donositelja odluke je ključan. Dakle, trenutak kada je analitičar dovoljno siguran da će do predviđenih prilika / prijetnja doći, ali istovremeno i trenutak kada donositelji odluka još uvijek imaju dovoljno vremena i opcija da odreagiraju na upozorenja. Ove su dvije strane obrnuto proporcionalne, što pokazuju grafovi Bernhardta:



Prikaz 1: Odnos sigurnosti informacije i fleksibilnosti donositelja odluka tijekom vremena prema Bernhardtu

i Wheatona<sup>36</sup>:

<sup>36</sup> WHEATON, K.: The Warning Solution: an Alternative Approach to Early Warning, Competitive Intelligence Magazine, Volume 7, Number 6, November – December 2004., p. 9.



Prikaz 2: Točka odlučivanja prema Wheatonu

Wheaton upozorava da s vremenom broj opcija koje donositelji odluka imaju na raspolaganju ima tendenciju pada, a njihova je cijena sve veća. Nadalje pojašnjava kako bi točka odlučivanja trebala biti kada prva erupcija sakupljenih informacija značajno podiže kvalitetu analize, ali broj opcija dostupnih donositeljima odluka je i dalje relativno visok.

Poslovodstvo bi trebalo donijeti odluku temeljenu na preporukama izvještajnog odjela. Alvarez preporuča iznošenje tri do najviše četiri preporuke, iako izvještajni profesionalci trebaju biti spremni analitički se osvrnuti i na druge eventualne alternative koje donositelj odluke razmatra. Treba imati na umu da je izvještajni profesionalac u većim sustavima, bilo državnim bilo poslovnim, samo jedan od savjetnika donositelja odluke, pa prema tome preporuke stižu i s drugih strana i iz drugih perspektiva. Preporuke u praksi često sadrže i alternativu "ne činiti ništa", rukovodećem kadru nerijetko i najdražu alternativu. Uz svaku od preporuka poželjno je dati i procjenu kako će tržište reagirati na ove akcije vlastite organizacije. Dobra osnova ovih procjena može biti war gaming koji se po potrebi provodi u drugom koraku pri razvijanju scenarija.

## **Implementacija mjera**

Postoje rizici i troškovi djelovanja. Ali oni su daleko niži od dugoročnih rizika i troškova udobnog ne-djelovanja.

*John F. Kennedy*

Izvjescice, pa tako i sustavi ranog upozoravanja imaju smisla jedino ako se koriste od strane donositelja odluka. Koristit će se ako je izgrađeno povjerenje između ove dvije strane, a to se pak dugoročno nabolje postiže profesionalnim odnosom i uključivanjem donositelja odluka u sam izvještajni proces koliko god je to moguće. Tek kada donositelji odluka implementiraju mjere na temelju ranih upozorenja i preporuka izvještajnih profesionalaca može se reći da rano upozoravanje ima smisla i da se proces privodi kraju. Pokretanje posloводства da djeluje za Gilada je najdelikatnija i najproblematičnija točka bilo kojeg organizacijskog procesa.

Brojni su slučajevi gdje je posloводство na vrijeme bilo upozoreno na predstojeće probleme međutim nije reagiralo prema preporukama. Kotler napominje da do većine iznenađenja ne dolazi zbog pomanjkanja ranih upozorenja, već zbog pomanjkanja kulture i otvorenosti uma da se rana upozorenja prihvate.<sup>37</sup> Jedan od ekstremnih slučajeva je američki Enron gdje je vodstvo tvrtke bilo upozoreno na predstojeće probleme dvije godine prije kolapsa. U takvim se slučajevima postavlja pitanje tko je odgovoran – donositelji odluka koji nisu poslušali savjete, ili izvještajni profesionalci koji nisu bili dovoljno uvjerljivi ili uporni u iznošenju svojih prosudbi i upozorenja?

Odgovornost za sudbinu organizacije snosi čelni čovjek organizacije, ali na izvještajnom profesionalcu ostaje moralna i profesionalna odgovornost. Kako smo već rekli, izvještajni profesionalac je samo jedan od savjetnika donositelja odluke pa su međuljudski odnosi, osobna moć pojedinaca i prezentacijske vještine nažalost značajni faktori utjecaja na donošenje odluka. Nije nam ovdje namjera okaljati važnost prezentacijskih vještina, inače vrlo korisnih vještina u drugim sferama poslovanja, ali činjenica je da se tu radi o marketingu, odnosno stavljanju forme a ne sadržaja u prvi plan, čemu ne bi trebalo biti mjesta u internim odnosima i donošenjima odluka.

---

37 KOTLER, P.; CASLIONE, J.A.: *Chaotics – The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Amacom, New York, USA, 2009., p. 83.



## **Povratna informacija**

Završni korak procesa ranog upozoravanja je učenje iz pozitivnih i negativnih iskustava s ciljem konstantnog unapređivanja procesa i osiguravanja boljih rezultata u budućnosti. To se postiže kontaktiranjem svih uključenih u proces – od donositelja odluka do ljudi na terenu koji su pratili indikatore i analitičara, te evidentiranje što je proteklo dobro a može se unaprijediti, a što je proteklo loše pa pruža dobru priliku za učenjem. Zato je izuzetno važno biti u kontaktu sa svim uključenim osobama, održavati odnose i voditi dvosmjernu komunikaciju, što se najbolje postiže kontaktima uživo. "Međuljudski odnosi su ključni za efikasan sustav ranog upozoravanja, i unatoč svim našim tehnološkim inovacijama i načinima povezivanja, ljudska interakcija je još uvijek kraljeznica ranog upozoravanja, a ljudska se priroda vrlo malo promijenila tijekom godina."<sup>38</sup>

## **Umjesto zaključka**

Analizom cjelokupnog procesa vidljivo je da rana upozoravanja sustavno mogu provoditi jedino snažne organizacije. Wergeles<sup>39</sup>, međutim, napominje kako su sustavi ranog upozoravanja još važniji malim i srednjim tvrtkama jer se takve teže mogu oporaviti od pogrešaka temeljenih na pogrešnim informacijama. U Hrvatskoj je prema podacima FINA-e 2007. zabilježeno sljedeće stanje: udio malih poduzeća u ukupnom broju poduzeća iznosio je čak 97,5%, srednjih 1,9%, dok su velika poduzeća činila svega 0,6% (prema kriteriju ukupnog prihoda i broja zaposlenih)<sup>40</sup>.

Pomirenje ovih krajnosti – značajni resursi potrebni za sustave ranog upozoravanja i ograničeni resursi s kojima raspolažu male i srednje tvrtke – moguće je na nekoliko načina. Ako govorimo o mogućim budućim promjenama klime na određenim međunarodnim tržištima općeg karaktera koje mogu značajno utjecati na poslovanje, kao što su primjerice promjene valutnih tečajeva, carinskih tarifa,

---

38 NAYLOR, E.: Setting Up Early Warning Cooperatively, Competitive Intelligence Magazine, Volume 10, Number 3, May – June 2007., p. 33.

39 WERGELES, F.: Developing an Early Warning Intelligence System, Competitive Intelligence Magazine, Volume 8, Number 3, May – June 2005., p. 44.

40 Privredni vjesnik: Rang-ljestvica 400 najvećih za 2007. godinu, godina LV, broj 3553, listopad 2008., str. 25.

kamatnih stopa, promjene vladajuće strukture (na izborima) itd., dakle, kad ne govorimo o specifičnostima poslovanja usko vezanima uz pojedine tvrtke, rana upozorenja mogu i trebale bi pružati institucije koje imaju za to potrebnu infrastrukturu te ih prosljeđivati tvrtkama.

To su prije svega ministarstva vanjskih poslova s veleposlanstvima, gospodarskim odjelima i gospodarskom diplomacijom, ministarstva gospodarstva s inozemnim odjelima, izvještajne službe, kao i udruženja poput gospodarskih komora, udruženja poslodavaca, udruženja izvoznika, dakle institucije koje po prirodi posla moraju pratiti kretanja na važnijim tržištima. Ove institucije, barem je takva praksa u Republici Hrvatskoj, većinu svojih usluga ne naplaćuju što je olakotna okolnost za tvrtke pa je to obično početna točka istraživanja. Tvrtke se mogu po ovim pitanjima savjetovati i s komercijalnim konzultantskim kućama, međutim, takve se usluge u pravilu naplaćuju a cijene variraju i individualno se formiraju po upitima. Na tržištu postoje i već gotova izvješća koja obrađuju upravo navedene teme po pojedinim zemljama, poput primjerice izvješća Economist Intelligence Unit-a ili Business Monitor International-a, da spomenemo samo poznatije. Raspon cijena ovakvih izvješća kreće se od nekoliko desetaka eura do više tisuća eura<sup>41</sup>, pa je potrebno dobro iskalkulirati njihovu isplativost, te mogu li se uopće i po kojoj cijeni napraviti vlastita istraživanja.

Ako pak govorimo o specifičnostima pojedinih tržišta ili industrija i ovdje se tvrtke koje nemaju vlastite sustave ranog upozoravanja mogu posavjetovati s konzultantima, stručnjacima za pojedina područja, ili kupiti već gotova izvješća koji obrađuju pojedine industrije određene zemlje<sup>42</sup>.

Međutim, sve tvrtke, a posebno one koje nemaju institucionalizirane sustave ranog upozoravanja, moraju kontinuirano poticati klimu među svojim djelatnicima na svim razinama, gdje će strateška promišljanja, diskusije o mogućim scenarijima, neprestano odgovaranje na pitanja "Što ako?" biti dobrodošla, cijenjena i koordinirana. To dakako nije garancija uspjeha i supstitit za sustavna rana upozoravanja, ali je velik korak naprijed uz minimalna ulaganja. Velik je korak naprijed jer se analiziranje budućnosti kao nečeg neopipljivog i nekvantificiranog u praksi često zapostavlja, a odluke donose reaktivno na temelju već prošlih akcija drugih sudionika tržišta.

---

41 Economist Intelligence Unit Online Store: <http://store.eiu.com/>, (26. ožujka 2013.)

42 BMI <http://www.foodanddrinksight.com/file/13431/about-food-and-drink-insight.html>, Business Monitor International, (26. ožujka 2013.)

Sustavi ranog upozoravanja posebnu važnost dobivaju u turbulentnim vremenima i vremenima krize kao što je ova posljednja koje je započela 2008. Kotler obrazlaže da smo pod snažnim utjecajem globalizacije, razvoja tehnologije, interneta i društvenih mreža, svijesti o očuvanju okoliša te nikad jače konkurencije, ušli u razdoblje permanentnog kaosa i povećane razine turbulencije. U takvim uvjetima kompanije moraju postati puno aktivnije te razviti sustav predviđanja prilika i prijetnji.<sup>43</sup> "Sve kompanije moraju živjeti s rizikom (koji je mjerljiv) i s neizvjesnošću (koja je nemjerljiva). Kompanije moraju izgraditi sustav ranog upozoravanja, sustav izrade scenarija i sustav brzog odgovora, da bi se u recesiji i drugim turbulentnim uvjetima moglo poslovati."<sup>44</sup>

## Literatura

ALVAREZ, A. *Situational Early Warning*, Competitive Intelligence Magazine, Volume 10, number 1, January - February 2007.

BERNHARDT, D. *Competitive Intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*, Prentice Hall, London, 2003.

COMAI, A; TENA, J. *Early Warning Systems for Your Competitive Landscape*, Competitive Intelligence Magazine, Volume 10, number 3, May - June 2007.

DAVIS, J. *Improving CIA Analytical Performance: Strategic Warning*, Sherman Kent Center for Intelligence Analysis Occasional Papers, Volume 1, Number 1, September 2002.

DEDIJER, S. *Development & Intelligence 2003-2053*, U: National Security and the Future, Udruga Sv. Jurja, Zagreb, Volume 3, Number 3-4, Autumn – Winter 2002.

FULD, L. *Be Prepared*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Boston, SAD, November 2003.

---

43 KOTLER, P.: Svjetsko gospodarstvo ušlo je u razdoblje stalnog kaosa, Manager.hr (Večernji list), br 1195, 23. rujna 2009., p. 8-9.

44 KOTLER, P.; CASLIONE, J.A.: *Chaotics – The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Amacom, New York, USA, 2009., p. XII.

FULD, L. *The Secret Language of Competitive Intelligence*, Crown Business, New York, 2006.

GILAD, B. *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, AMACOM, New York, 2004.

GILAD, B. *Strategic Early Warning Revisited*, Competitive Intelligence Magazine, Volume 9, Number 2, March – April 2006.

HEDIN, H *Early Warning System – How to Set Up an EWS Process*, Competitive Intelligence konferencija, Zagreb, 2005.

HERRING, J.P.: *Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs*, u: PRESCOTT, J.E.; MILLER, S.H.: *Proven Strategies in Competitive Intelligence, Lessons from the Trenches*, SCIP, John Wiley and Sons, Inc., 2001.

HEUER, R. J.: *Psychology of Intelligence Analysis*, CIA Center for the Study of Intelligence, Washington D.C., 1999.

HODGETTS, R.; LUTHANS F. *International Management – Culture, Strategy and Behaviour*, Irwin McGraw Hill, Boston, 2000.

JOHNSON, D., FRANK, J. *Collaborative Early Warning*, Competitive Intelligence Magazine, Volume 9, Number 1, January-February 2006.

KOTLER, P.; CASLIONE, J.A. *Chaotics – The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Amacom, New York, USA, 2009.

McGONANGLE, J. i VELLA, C. *The Managers Guide to Competitive Intelligence*, Greenwood Press, Westport SAD, 2003.

NAYLOR, E. *Setting Up Early Warning Cooperatively*, Competitive Intelligence Magazine, Volume 10, Number 3, May – June 2007.

PORTER, M. *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.

Privredni vjesnik: Rang-ljestvica 400 najvećih za 2007. godinu, godina LV, broj 3553, listopad 2008.

SAWKA, K. *Department of Surprise Avoidance*, Competitive Intelligence Magazine, Volume 5, Number 5, September - October 2002.

SHAKER, S; RICHARDSON V. *Putting the System Back Into Early Warning*, Competitive Intelligence Magazine, Volume 7, Number 3, May – June 2004.

WERGELES, F. *Developing an Early Warning Intelligence System*, Competitive Intelligence Magazine, Volume 8, Number 3, May – June 2005.

WHEATON, K. *The Warning Solution: an Alternative Approach to Early Warning*, Competitive Intelligence Magazine, Volume 7, Number 6, November – December 2004.

Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga (DCAF) - radna grupa za obavještajne poslove: Obavještajna praksa i demokratski nadzor - praktični pogled, Prudens consilium, Varaždin, 2003.

### **Ostali izvori:**

Academy of Competitive Intelligence:  
[www.academyci.com](http://www.academyci.com)

Business Monitor International  
<http://www.foodanddrinkinsight.com/file/13431/about-food-and-drink-insight.html> (26. ožujka 2013.)

Economist Intelligence Unit Online Store:  
<http://store.eiu.com/>, (26. ožujka 2013.)

KOTLER, P.: *Svjetsko gospodarstvo ušlo je u razdoblje stalnog kaosa*, Manager.hr (Večernji list), br 1195, 23. rujna 2009., p. 8-9.

National Intelligence Council: National Intelligence Estimate – Iran: Nuclear Intentions and Capabilities, November 2007.  
[http://www.dni.gov/press\\_releases/20071203\\_release.pdf](http://www.dni.gov/press_releases/20071203_release.pdf)

### **Popis tablica:**

Tablica 1: Komparativni pregled koraka sustava ranog upozoravanja prema pojedinim autorima

***Popis prikaza:***

Prikaz 1: Odnos sigurnosti informacije i fleksibilnosti donositelja odluka tijekom vremena prema Bernhardt

Prikaz 2: Točka odlučivanja prema Wheatonu