INFORMACIJSKI MENADŽMENT KAO TEMELJ PROVEDBE POSLOVNE STRATEGIJE

Brkić, Marina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:258315

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer – Menadžment

Marina Brkić

INFORMACIJSKI MENADŽMENT KAO TEMELJ PROVEDBE POSLOVNE STRATEGIJE

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer – Menadžment

Marina Brkić

INFORMACIJSKI MENADŽMENT KAO TEMELJ PROVEDBE POSLOVNE STRATEGIJE

Diplomski rad

Kolegij: IT Menadžment

JMBAG: 0010214023

e-mail: mbrkic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate or Graduate Study Business economy - Management

Marina Brkić

INFORMATION MANAGEMENT AS THE BASIS FOR THE BUSINESS STRATEGY IMPLEMENTATION

Graduate paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Marina Brkić
JMBAG: 0010214023
OIB: 13493952459
e-mail za kontakt: brkic.marinaa@gmail.com
Naziv studija: Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer – Menadžment
Naslov rada: Informacijski menadžment kao temelj provedbe poslovne strategije
Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Jerko Glavaš
U Osijeku, 2021. godine

Potpis 

Informacijski menadžment kao temelj provedbe poslovne strategije

SAŽETAK

U uvodnom dijelu rada analizirati će se i objasniti što je to menadžment, objasniti teorijsku podlogu istog, te važnost i utjecaj na poslovanje tvrtke, koje su njegove funkcije i vještine, utjecaj na donošenje adekvatnih i pravovremenih poslovnih strategija poduzeća. Nadalje, u narednim poglavljima stavlja se naglasak na važnost informacijsko tehnološkog (u daljnjem tekstu IT) menadžementa na cjelokupno poslovanje danas izuzetno naprednog razvoja tehnologije, te povezanost informacijskog menadžementa i poslovnih strategija na poslovanje poduzeća. Zatim se razrađuje provedeno istraživanje koje će dati uvid u informacijski menadžement u poslovanju hrvatskih tvrtki, nakon čega će se isto istraživanje i pobliže analizirati.

Ključne riječi: menadžment, IT menadžment, poslovne strategije

Information management as the basis for the business strategy implementation

ABSTRACT

The introductory part of the thesis will analyze and explain what management is, explain the theoretical basis of the same, and the importance and impact on the company's business, what are its functions and skills, the impact on the adoption of adequate and timely business strategies. Furthermore, in the following chapters, emphasis is placed on the importance of information technology (hereinafter IT) management for the entire business of today's extremely advanced technology development, and the connection of information management and business strategies with business operations. Furthermore, the conducted research is elaborated, in order to give an insight into information management of the business of Croatian companies, after which the same research will be analyzed in more detail.

Keywords: management, IT management, business strategies

SADRŽAJ

1. Uvod 1
2. Metodologija rada 2
3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja 3
3.1. Menadžment 3
3.2. IT menadžment 4
3.3. Funkcije menadžmenta 7
3.3.1. Planiranje 7
3.3.2. Organiziranje 9
3.3.3. Vođenje 11
3.3.4. Kontrola 12
3.3.5. Upravljanje ljudskim potencijalima 13
3.4. Menadžerske vještine 14
3.5. Poslovne strategije 23
3.6. Odnos informacijskog menadžmenta i poslovne strategije 27
4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja 31
5. Rasprava 52
6. Zaključak 54

1. Uvod

U današnjem brzo razvijajućem okruženju, pojavom globalizacije došlo je i do naglog tehnološkog razvoja. Upravo njezinom pojavom, globalizacija je dovela do nesrazmjera razvoja i rasta među svjetskim velesilama, ali i drugim manjim zemljama, što vodi do poslovne nesigurnosti, ekonomske nejednakosti te dovodi do pojave monopola i slično. Stoga poduzeća moraju izrabrati, te primjeniti adekvatnu poslovnu strategiju kako bi zaštitila sebe i svoje proizvode i/ili usluge i obranili se od mogućih problema. Pod utjecajem globalizacije, kako je rečeno u prethodnim rečenicama dolazi i do razvoja informacijsko komunikacijske tehnologije, koja danas ima izuzetnu važnost kako na pojedinca, tako i na funkcioniranje cjelokupne organizacije. Stoga, svaka suvremena tvrtka trebala bi imati odjel informacijskog menadžmenta koji bi poboljšao efikasnost cjelokupnog poslovanja, te se stvorila održiva konkurentska prednost - inovativnost. Kako bi se stvorila ta konkurentska prednost potrebno je konstantno ulaganje u intelektualni kapital – ljudski kapital (menadžement, zaposlenici), strukturalni kapital (intelektualno vlasništvo i organizacijski procesi), i relacijski, odnosno potrošački kapital (poslovne mreže, brand, potrošači).

Premda IT daju mogućnost poduzećima da unaprijede svoje poslovanje, kako unutar procesa poduzeća (reorganizacija načina poslovanja, repozicioniranje na tržištu, organizacijske promjene,...) tako i van okvira poduzeća (repozicioniranje na tržištu), primjećuje se nesrazmjer mogućnosti i prilika sa učinjenim, odnosno s aktivnostima poduzeća. Svaka promjena uključuje i neizbježan strah od novog načina poslovanja kao i određena financijska ulaganja u isto. Uspješno poslovanje uključuje i strah od novog i financijsko ulaganje, no samo ulagati u novu tehnologiju, a ne i u same procese poslovanja neće dovesti do željenih rezultata.

Gotovo je nemoguće odvojiti suvremeno (moderno) poslovanje poduzeća od same tehnologije i ulaganja u istu, pa je sukladno tome potrebno gledati na ulaganje u IT kao na proces koji će omogućiti poboljšanje samih proizvodnih procesa, veću njihovu iskoristivost, bolju organizacijsku strukturu poduzeća, uspješnije nastupe na tržištima, te u konačnici i ostvarenje boljih rezultata poslovanja.

IT predstavlja sinonim današnje digitalne tehnologije koja se turbulentnom brzinom razvija, stoga konstantno ulaganje u unapređenje je nužno kako bi se održalo korak s novim tehnologijama, mogućnostima, te konkurencijom.

2. Metodologija rada

Tema ovog diplomskog rada je informacijski menadžmet kao temelj provedbe poslovne strategije. Cilj ovog rada prvenstveno je odrediti značenje IT menadžmenta na poslovanje poduzeća, te njegov odnos u primjeni s poslovnim strategijama. U radu će se analizirati i rezultati provedenog istraživanja.

Kao što je i navedeno, u prvom dijelu biti će jasno definiran IT menadžment, te menadžerske funkcije, kao i poslovne strategije koje imaju velik utjecaj na poslovni smjer poduzeća, te njegov nastup na odabranom tržištu.

Za potrebe ovog diplomskog rada, kotistit će se znanstveno-istraživačke metode poput metode deskripcije, analize, sinteze, dedukcije i indukcije. Nadalje, pored primarnog istraživanja, čiji podatci će se prikupiti kroz anketni upitnik, te na kojima će se pokazati primjenjivost navedenih metoda, koristit će se i sekundarni izvori podataka, tzv. "istraživanje za stolom" (eng. *desk research*). To su podaci povijesnog karaktera, odnosno podaci koji su rezultat prethodnog prikupljanja primarnih podataka. Kao izvori koristit će se tiskane publikacije, baze podataka, stručni i znanstveni časopisi.

3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Nakon uvodnog dijela, te metodologije koja će se koristiti za potrebe ovog diplomskog rada u ovom poglavlju biti će objašnjeno što je to menadžment i koje su njegove funkcije uspješnog provođenja, svrha i važnost razvoja i unapređenja IT menadžmenta poduzeća, menadžerske vještine koje su potrebne kako bi se adekvatno realizirali zacrtani ciljevi organizacije kroz primjenu važeće poslovne strategije s obzirom na tržište na kojemu poduzeće namjerava nastupiti, te u konačnici odnos informacijskog menadžmenta i poslovnih strategija na uspjeh organizacije.

3.1. Menadžment

Prije nego se počne dublje analizirati i govoriti o važnosti IT, te manadžerskim vještinama koje su važne za uspješno provođenje poslovnih planova, potrebno je objasniti što je to menadžment. U nastavku će biti navedeno nekoliko definicija autora iz ovog područja.

Za Buble-a menadžment predstavlja kontinuirani i sistematizirani proces usmjeravanja pojedinaca, grupa, te organizacije i poslova kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi sa sredstvima koje joj stoje na raspolaganju na efikasan i efektivan način. (Pfeifer, 2018., str. 4).

Po uzoru na Drucker-a koji smatra da je to odgovornost koja pridonosi stvaranju dodane vrijednosti, te stvaranju zacrtanih organizacijskih ciljeva. Prema njemu menadžeri su one osobe koje su zaslužne za poslovne rezultate organizacije i provođenje njezinih poslovnih planova i ciljeva (Pfeifer, 2018., str. 4). S obzirom na značajnost i važnost funkcija koje obavljaju i odluke koje donose u svrhu tvrtke i ispunjavanja njezine misije i vizije oni su "upravitelj, posrednik, poslovođa, priređivač, osobito sportskih priredaba; poduzetnik, preduzimač; ravnatelj, direktor, rukovodilac uopće; organizator" (Klaić, B., Zagreb, Školska knjiga, 2007).

Prema mišljenju Weihrichu i Koontzu on je proces oblikovanja, ujedno i održavanja okruženja u kojemu se tvrtka i organizacije nalaze uz pomoć pojedinaca koji zajedničkim snagama ostvaruju zacrtane organizacijske planove na efikasan način. (Pfeifer, 2018., str. 3)

Iz svih ovih definicija, može se zaključiti kako nose zajeničku osobinu, a to je ostvarenje planiranih i koordiniranih ciljeva tvrtke na efikasan (adekvatnim načinom obavljati poslove odnosno na ekonomičan način bez rasipanja nepotrebnih resursa) i efektivan (izborom pravih ciljeva) način uz potporu svih razina menadžmenta (od top menadžmenta, preko srednjeg, do operativnog tj. tehničkog).

Postoje tri hijerarhijske razine menadžmenta koje se primjenjuju u većim organizacijama i čije su funkcije i obaveze detaljno raspodijeljene:

1. Operativni ili tehnički menadžment je menadžement najniže razine, što znači da su to osobe koje vode određene timove ljudi koji obavljaju manje zadatke, gdje ih operativni menadžer nadgleda, usmjerava kako bi se menadžeri više razine mogli nastaviti niz poslova koji slijede.

2. Srednji ili taktički menadžment mora osigurati da menadžment niže razine ispuni zacrtane planove, te dugoročne ciljeve segmentiraju na manje ciljeve. Oni su spona između vrhovnog menadžmenta i operativnog, stoga je od izuzetne važnosti dobra komunikacija i prenošenje vizije vrhovnog menadžmenta na sve razine.

3. Vrhovni ili top menadžment je glavni i najviše odgovorni dio za ispunjavanje ciljeva, misije, te vizije poslovnog subjekta. To su većinom upravni odbori ili generalni direktori kojima je među glavnim ciljevima koji su navedeni isto tako izvjestiti javnost, ali i dioničare o napretku tvrtke, kao i njezinim rezultatima i cjelokupnom poslovanju. (Pfeifer, 2018., str. 7)

Svjedoci smo kako dobar menadžment u tvrtci može napraviti velike i značajne promjene u poslovanju, ali isto tako i baciti poslovanje u nepoželjan slučaj, tj stečaj i likvidaciju, kao npr. menadžment tvrtke Borovo gdje se moglo vidjeti kako dramatičnim promjenama rekonstruiranja može se cjelokupno poslovanje okrenuti i početi iznova, te Agrokorov i njihov loš način vođenja tvrtke.

Iz prethodno navedenog, zaključuje se da je ljudski čimbenik itekako bitan za uspješno poslovanje tvrtke, kao i protok informacija odozgor prema dolje i obratno. Pored izvrsne informacijske tehnologije, vrlo je bitan i voditelj pojedine menadžerske razine, njegove organizacijske sposobnosti i njegovo znanje o upravljanju svojim timom. Kako bi se lakše razlučile odgovornosti i zadaće IT menadžmenta, u nastavku će se posvetiti razradi istog.

3.2. IT menadžment

Prije detaljnije razrade ovog podpoglavlja potrebno je definirati informaciju i poslovnu informaciju. Informacija *lat. information* (oblik, forma, obavijest); *informare* (dati oblik, oblikovati, predočiti) predstavlja pismeno ili usmeno istinito izrečenu vijest, obavijest, znanje ili

skup podataka kojeg pojedinci razmjenjuju, te koja može pridonijeti donošenju pravovremene i adekvatne odluke; što znači da svaka treba imati podatak o kojemu se kreira informacija, treba odgovoriti na tzv. 6W odnosno, *who?, where?, what?, whom?, why?, when?*, (tko?, gdje?, što?, koji?, zašto?, kada?) te da mora biti smislena i izrečena na razumljiv način. (Javorović, Bilandžić, 2007., str. 30) S obzirom na to moguće je informaciju podijeliti na nekoliko vrsta prema različitim kriterijima:

- prema nastanku na izvorne i izvedene,
- prema pojavnom obliku na riječ, slika, zvuk i pismo,
- prema sadržaju na osobne, opće i poslovne,
- prema području djelovanja na gospodarske, društvene, političke, obrambene, sigurnosne, zdravstvene, kulturne, znanstvene, te informacijsko-komunikacijske informacije,
- prema otvorenosti na javne i tajne,
- prema razini na lokalne, subregionalne, državne, međunarodne, regionalne i svjetske,
- prema vjerodostojnosti na točne ili istinite i neistinite ili netočne informacije,
- prema podrijetlu na vlastite i tuđe,
- prema dospijeću na pravovremene i zakašnjele,
- te prema učinku na one koje su korisne i mogu poslužiti i na nekorisne informacije. (Javorović, Bilandžić, 2007., str. 32)

Informacije su važne jer služe za donošenje pravovremenih i ispravnih odluka, bolje upravljanje i poslovno djelovanje, za natjecanje i pregovaranje s potencijalnom konkurencijom, te ostvarivanje boljih rezultata i sigurnosti poslovanja. Prilikom oblikovanja same informacije potrebno je pridržavati se određenih načela, a to su načelo javnosti informacija, objektivnosti, istinitosti i točnosti, jasnoće i potpunosti, pravodobnosti, sigurnosti i zaštićenosti.

S druge strane, poslovne informacije su unutarnje ili vanjske informacije koje dolaze od strane poslovnih partnera, javnosti, konkurencije, ili samih zaposlenika do poslovnog subjekta ili organizacije, a koje mu kao takve služe za donošenje poslovnih odluka, suzbijanje mogućih

prepreka i rješavanje nastalih problema s kojim se poduzeće može potencijalno susresti. Među unutarnjim izvorima podataka mogu se izdvojiti: zaposlenici, dioničari, vlasnici, menadžment, informacijsko-komunikacijski sustav, financije, marketing itd. Dok vanjski izvori mogu se podijeliti na institucionalne (oni koji su samostalni, ali i nesamostalni sustavi, npr. javne i private baze podataka, internet, organizacije javnog informiranja), i neinstitucijski izvori (izvori kojima obrada podataka nije prvotna djelatnost, gdje podaci nisu sortirani i uređeni za daljnju upotrebu, te do kojih se može doći metodama *business intelligence*-a (metoda kojom se prikupljaju podatci unutar i van poslovne okoline poduzeća, koji se potom obrađuju, interpretiraju i na temelju kojih će se donositi poslovne odluke), npr. dobavljači, kupci, gospodarske i obrtničke komore, diplomatska predstavništva, ministarstva i službeni izvori). (Javorović, Bilandžić, 2007., str. 119)

Kako bi se ispunila gore navedena načela informiranja i omogućilo bolje pretraživanje samih informacija potrebna je informacijska tehnologija.

Informacijska tehnologija danas se iznimno brzo mijenja i nadograđuje čime smo i svjedoci brojnih tehnološko-inovacijskih promjena koje prvenstveno nameću globalne tvrtke poput Apple-a, Samsunga i drugih. Poduzeće se svakodnevno nalazi pred brojnim pritiscima kako tržišnim koji dolaze od strane globalne ekonomije i moćnih potrošača, tako do tehnoloških koji podrazumijevaju tehnološke inovacije i informacijsku prenatrpanost, i do društvenih pritisaka odnosno društvena odgovornost poduzeća prema okolini, državne regulative i uredbe te poslovna etika bilo da se radi o etici prema zaposlenicima ili potrošačima i dobavljačima. S obzirom na sve navedeno kako bi mogla odgovoriti konkurentima i potrošačima na sve veće zahtjeve potrebne su konstantne inovacije u proizvod, uslugu ili tehnologiju. Tome IT pridonosi na sljedeće načine (Banković, 2008., str. 10):

- kreiranjem aplikacija koje će tvrtci donijeti određenu stratešku prednost pred konkurencijom,
- dobro razrađen informacijski sustav može bitno istaknuti poduzeće pred konkurencijom,
- brojne strateške promjene koje će pridonijeti efikasnosti,
- povezanost s poslovnim partnerima na globalnoj razini,

- manji troškovi poslovanja što donosi bitne uštede za poduzeće, te na taj način ostatak sredstava mogu preusmjeriti na druga područja proizvodnje ili djelovanja,
- kontinuirano prikupljanje informacija te iskorištavanje istih kako bi se na taj način stvorila konkurentska i strateška prednost, te se poduzeće moglo istaknuti i uvesti promjene prije konkurecije.

S obzirom na to da se tehnologija mijenja izrazito brzo, poslovni subjekti moraju se jednako tako brzo prilagođavati istim promjenama, stoga jedna od najvažnijih uloga IT menadžera upravo je voditi brigu o informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji organizacije te pronaći način kako na adekvatan način odgovoriti na novonastale promjene.

3.3. Funkcije menadžmenta

Svaki menadžer kako bi uspješno upravljao timom ljudi treba posjedovati određene kompetencije i aktivnosti koje će mu pomoći ka ostvarivanju ciljeva, misije i vizije poduzeća, pa te funkcije se mogu raščlaniti na (Pfeifer, 2018., str. 6):

1. planiranje poslova što će se odraditi u budućnosti, ali isto tako i potrebnih resursa koji će omogućiti to izvršenje,
2. organiziranje kako će se postići planirani ciljevi uz korištenje primjerene strategije,
3. vođenje i motiviranje kao jedna od izrazito bitnih s obzirom da je zaposlenike potrebno usmjeriti prema ostvarenju organizacijski ciljeva,
4. kontrola poslovanja koja podrazumjeva praćenje do ostvarivanja poslovnih rezultata,
5. te posljednja upravljanje ljudskim potencijalima.

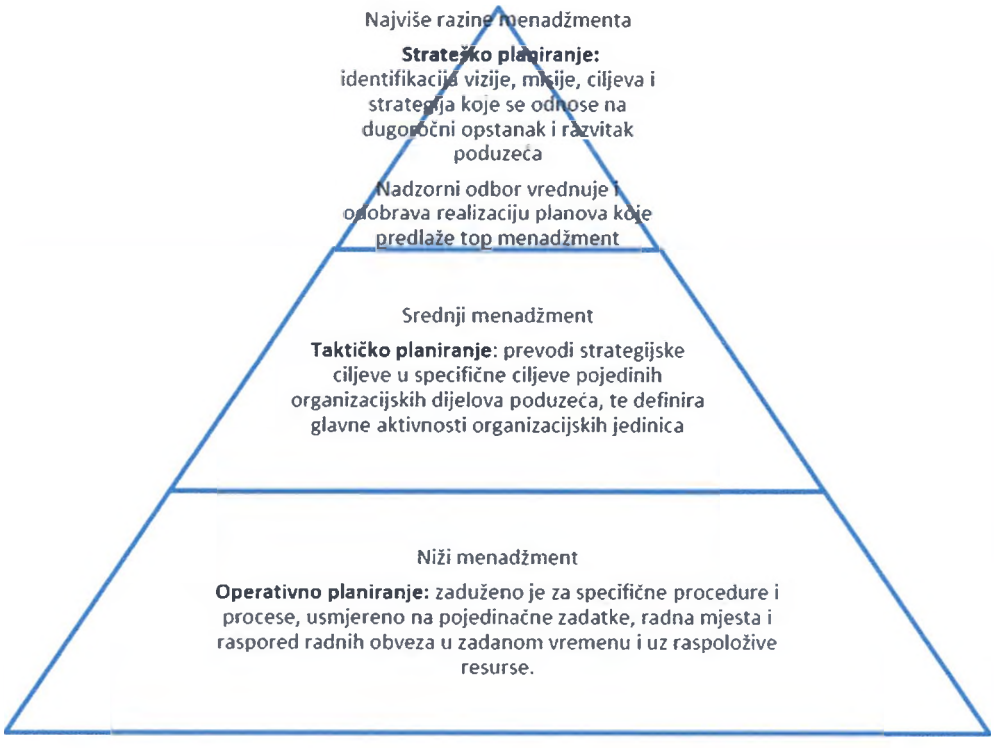
U slijedećih nekoliko rečenica biti će objašnjena svaka funkcija pojedinačno.

3.3.1. Planiranje

Kao primarna, ujedno i temeljna funkcija svakog poduzeća je planiranje s kojom se određuje smjer kretanja tvrtke u budućnosti, postavljanje ciljeva, predviđanje budućih stanja i resursa, te planiranje budžeta za određene aktivnosti poduzeća. Menadžeri uz pomoć funkcije planiranja koordiniraju napore, razvijaju pravila ponašanja zaposlenika koji su uključeni u realizaciju organizacijskih ciljeva, vizije i misije, smanjuju se rizici s kojima se poduzeće može susresti ili

one od strane potencijalnih konkurenata, te postavljaju se standardi koji se žele u budućnosti postići, ali isto tako i organizacija vremena kako bi se svi ciljevi realizirali i vremenu koje je zacrtano od strane menadžera. Planiranje je važno da se odvija od vrha prema dolje, odnosno da postoji uključenost svih razina menadžmenta podjednako s obzirom na svoju funkciju koju obavljaju unutar poduzeća. Svaka razina podjednako je važna, jer se jedino zajedničkim naporima svih razina menadžmenta mogu ispuniti zacrtani planirani ciljevi poduzeća (od onih najmanjih, do onih najvećih). Slika 1. prikazuje hijerarhiju planiranja kroz sve tri razine menadžmenta.

Slika 1: Razine upravljanja i planiranja



Izvor: Pfeifer, S. i Jeger,M., 2012., str. 4.

Sukladno prethodno navedenih razinama planiranja kroz tri razine menadžmenta moguće je isto tako planove podijeliti na strateške (koje donose najviše razine menadžmenta, odnosno top menadžment), taktičke (srednja razina menadžmenta, tj. obuhvaćaju planove odjela) i operativne planove (detaljnije raščlanjivanje planova na manje segmente kao što su mjesečni, tjedni i dnevni planovi). Nadalje, s obzirom na vremensko izvršenje planove je moguće podijeliti na dugoročne

(vremenski period duži od pet godina za izvršenje postavljenih planova, npr. predviđanje potrebnih resursa, nastupa na određenom tržištu), srednjeročne (jedna do pet godina koja je potrebna kako bi se preciznije odredilo pravac djelovanja poduzeća i ostvarivanje ključnih rezultata), te kratkoročne (odnose se na planove do godine dana koji su većinom taktički planovi). (Pfeifer, 2012., str. 6) Ključni elementi svakog procesa planiranja su ciljevi (na koji način će se izvršiti, kako će se mjeriti isti, koje su funkcije unutar poduzeća odgovorne za njihovo (ne)izvšenje), akcije (koje aktivnosti, informacije i tehnike će pridonijeti tom izvršenju), resursi, te implementacija (pravila i politike unutar poduzeća koje će pridonijeti njegovoj realizaciji). (Pfeifer, 2012., str. 7)

Svaki dobar plan treba biti ambiciozan, ali isto tako i ostvariv, mora motivirati zaposlenike na ostvarenje, koordinirati aktivnosti između svih razina menadžmenta, te treba biti jasno postavljen i dobro osmišljen proračun koji će ga moći ostvariti u konačnici. Iduća funkcija koja će biti objašnjenja u sklopu ovog poglavlja biti će funkcija organiziranja.

3.3.2. Organiziranje

Kako bi postala povezanost i uključenost svih zaposlenika u ostvarenje planiranih ciljeva potrebna je organizacijska struktura unutar samog poduzeće i ustrojstvo. Ona „usmjerava ponašanje pojedinaca i grupa prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Organizacijska struktura važna je stoga što osigurava pravilno povezivanje funkcija poduzeća te na taj način utječe na efektivnost ostvarivanja ciljeva. Organizacijskom strukturom menadžeri definiraju kako je ukupna poslovna aktivnost poduzeća podijeljena, nadzirana i koordinirana.“ (Pfeifer, 2018., str. 2) Sukladno tome, kako bi se izabrala dobra organizacijska struktura za izvršenje ciljeva, potrebno je odabrati organizacijski dizajn koji će omogućiti izbor one strukture koja će biti najprikladnija strategiji poduzeća. On uključuje nekoliko temeljnih odluka od kojih su iduće – specijalizacija tj. podjela radnih zadataka i poslova, odgovornost nadređenih za neispunjavanje tih zadataka (pravo donošenja odluka, utjecaj na druge zaposlenike, neovisnost prilikom donošenja manjih odluka), raspon upravljanja (gdje treba uzeti u obzir određene čimbenike kao što su npr. znanje menadžera, obučenost podređenih, brzo prilagođavanje promjenama, komunikacijske tehnike, složenosti zadataka...) te međusobna koordiniranost svih aspekata unutar poduzeća ili departmentalizacija (odnosno grupiranje skupina aktivnosti prema povezanosti i njihovoj kompleksnosti). Osim toga, organizacijska struktura ovisi o nizu čimbenika no, njih se može grupirati u unutarnje i vanjske

čimbenike koji imaju utjecaja na istu. (Pfeifer, 2018., str. 17.-18.) U tablici 1. su raspodjeljeni s obzirom na pripadnost.

Tablica 1. Čimbenici organizacijske strukture s obzirom na pripadnost

UNUTARNJI ČIMBENICI:	VANJSKI ČIMBENICI:
ciljevi i strategija	institucionalni uvjeti
veličina organizacije	integracijski procesi
zaposlenici	dinamičnost
struktura proizvoda i/ili usluge	razvoj tehnologije i znanosti
lokacija	

Tri su najčešća oblika organizacijskih struktura unutar poduzeća (Pfeifer, 2018., str. 8.-16.) – funkcijska organizacijska struktura, divizijska te matrična, a u novije vrijeme pojavljuju se procesne i mrežne organizacijske strukture unutar poduzeća. Funkcijska organizacijska struktura je najstariji i najčešći oblik organizacije, gdje se sve aktivnosti poduzeća grupiraju odnsno organiziraju oko ključnih funkcija poduzeća prema svojim sličnostima (nabava, prodaja, proizvodnja, financije) te se tada formiraju komercijalni sektor (u okviru kojega su nabava i prodaja), financijsko-računovodstveni sektor i proizvodni sektor. Divizijska organizacijska sztruktura je vidljiva u velikim korporacijama koje imaju različite proizvodne asortimane koji najčešće nisu međusobno povezani. Primjer takve oragnizacijske strukture je Lura grupa d.o.o. koja je krovna organizacijska tvrtkama koje su u njezinom sastavu, a koje au različite po svom proizvodnom asortimanu: Pharmas – proizvodnja i distribucija lijekva, Ralu Logistika – pružanje logističkih usluka, Lura nekretnine, Lura Investments i Farvarger – tvornica čokolade. Ovo je primjer organiziranja oko vrste proizvoda i/ili usluga, no pored navedenog primjera također je moguća divizijska organizacija s obzirom na geografski položaj, s obzirom na kupce (pravne i fizičke osobe), ali i s obzirom na marketing kanale. Matrična organizacijsk struktura poduzeća je model organizacije s obzirom na projekte i karakteristična je češće za građevinske tvrtke. Procesna organizacijska struktura je noviji oblik strukture kojeg karakteriziraju multidisciplinarni timovi i često se naziva još i horizontalnom organizacijom poduzeća. Mrežna organizacijska struktura poduzeća, kako i samo ime kaže je mreža vrlo autonomnih grupa unutar poduzeća koje mogu biti

na različitim lokacijama i umrežavanjem se dobiva na kvaliteti jer svaki sudionik daje najbolje od sebe (primjeri su *join-venture* poduzeća, franšize, strateška partnerstva, *outsourcing* i sl.).

U slijedećem potpoglavlju biti će definirana iduća funkcija menadžmenta – vođenje.

3.3.3. Vođenje

Sposobnost utjecaja na druge kako bi s dozom entuzijazma ostvarili timske ciljeve, koji se temelje na formiranju vizije, poticanju pozitivnih promjena i stvaranje manjih ciljeva u organizacijske ciljeve smatra se vođenje. Ovdje je bitno napraviti razliku između menadžmenta i vođenja, s obzirom da su oba pojma vrlo slična, no postoje temeljne stavke koje ih razlikuju. Menadžment je fokusiran na planiranje proračuna, organizaciju i nadzor, dok vođenje je usmjereno na buduće planiranje kao npr. planiranje vizije, motiviranje te privlačenje novih kadrova u poduzeće. Menadžement se fokusira na ostvarivanje rezultata i što veći profiti poduzeća, dok to nije slučaj kod vođenja, gdje je fokus stavljen na međusobni sklad između zaposlenih i ciljeva organizacije te na ono što donosi budućnost. U konačnici, menadžment je više usmjeren prema efikasnosti unutar poduzeća odnosno, adekvatno upravljanje kompleksnim stvarima, dok vođenje ima pogled prema efektivnosti tj. prema izboru pravih ciljeva koje je moguće ostvariti i na taj način upravljati novonastalim promjenama. (Pfeifer, 2018., str. 3)

Vođe se „penju“ po hijerarhijskoj ljestvici u poduzeću na menadžersku poziciju nakon uspješno izvršenih zadataka, za koje su im pored stručnosti i znanja potrebne i kompetencije liderstva, suradnje, usmjeravanja radnih kolega, utjecaja, dosljednosti kao i inicijativnosti.

Uspješnim vođom (liderom) smatra se ona osoba koja ima obrazovanje, iskustvo, urođene karakteristike vođe, zrelost, dobre suradnike, uspješno reagira u stresnim i vrlo zahtjevnim situacijama, koji je vizionar, moralni autoritet i uzor drugima u organizaciji, kojem nije teško odraditi i niže postavljene zahtjeve (ciljeve). Kako navodi Pfeifer „Izvrsni vođe su se najčešće prvo potvrdili svojom stručnošću i kompetentnošću, a privrženost suradnika generiraju dosljednošću, sklonošću pomaganja drugima, te entuzijazmom i pozitivnim stavom.“ (Pfeifer, 2018., str 8).
Kontrola poslovanja je funkcija menadžera koja će biti objašnjenja u poglavlju koje slijedi.

3.3.4. Kontrola

Kontrola, kako i samo ime kaže, je funkcija koja zahtijeva provjeru, kontrolu izvršenja postavljenih ciljeva i zadataka na svim razinama, kao i samo praćenje izvršenja istih.

Prema Pfeifer (Pfeifer, 2012., str. 2) to je proces koji obuhvaća niz aktivnosti, te ih redom navodi:

1. „Identifikaciju skupa mjera i aktivnosti pomoću kojih će se pratiti poslovne rezultate,
2. Utvrđivanje donjih granica očekivanih rezultata odnosno postavljanje standarda,
3. Izbor i implementaciju tehnika kojima se prati i obračunava ostvarenje,
4. Izradu informacijske podloge kojom se prati uspješnosti poslovanja,
5. Diseminaciju informacija o rezultatima,
6. Izbor aktivnosti za korekciju i poboljšanje rezultata."

Kako bi se kvalitetno vršila kontrola provođenja i izvršenja te ostvarenja ciljeva, potrebno je da menadžer postavi određene standarde, da ciljevi budu mjerljivi, da se izvrši mjerenje odstupanja ostvarenja i da se ukoliko je potrebno, na vrijeme poduzmu određeni korektivni potezi.

Sam sustav kontrole će biti učinkovit i djelotvoran ukoliko se ciljevi što pravilnije i točnije definiraju, poštivaju propisane procedure poslovanja te neprestano vrše unapređenja poslovanja poduzeća.

U literaturi se navodi nekoliko vrsta kontrole (Pfeifer, isto):

- preliminarna kontrola – unaprijed onemogućuje odstupanja kako u ljudskim resursima, tako i u materijalnim, kapitalni i financijskim resursima,
- tekuća kontrola – usmjerena je na sam tijek, kako joj i samo ime kaže, procesa proizvodnje, te
- povratna kontrola (eng. feedback control) - usmjerena je na kontrolu gotovih proizvoda i/ili usluga, postprodajnih aktivnosti, društveno odgovorno poslovanje poduzeća, financijsku stabilnost poduzeća, odgovornost prema vlasnicima poduzeća i sl.

Kako bi se ostvarili što bolji rezultat poslovanja, neophodno je neprestano vršiti kontrolu svih segmenata poslovanja poduzeća.

Upravljanje ljudskim potencijalima je slijedeća funkcija menadžera, koja će u nastavku biti pojašnjena.

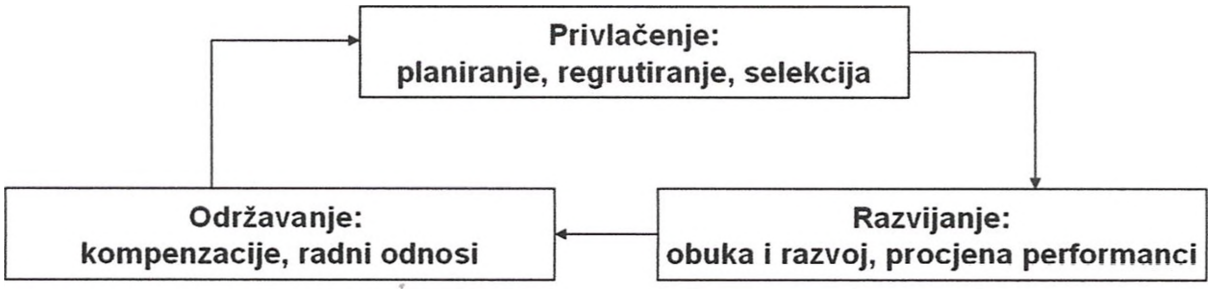
3.3.5. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ova posljednja funkcija menadžera nije manje važna, već je vrlo bitna u ostvarivanju ciljeva i zadataka poduzeća. Ona je orjentirana ka privlačenju kvalitetnih ljudskih potencijala, njihov razvoj i efikasnost. Pred zaposlenike se postavljaju određeni uvjeti kao što su znanje, vještine, sposobnosti, kako bi u što boljoj mjeri dali svoj doprinos u ostvarivanju zacrtanih ciljeva poduzeća. Poduzeća koja imaju kapacitete imaju i čitave odijele koji se bave ovom djelatnošću (engl. *Human Resource Management*), kako bi osigurali svojim menadžerima što kvalitetniju radnu snagu na svim pozicijama u poduzeću. Manja poduzeća, nisu u prilici imati ovakve odjele, već se kadroviranjem ili osiguranjem ljudskih potencijala bave menadžeri na određenim poslovnim pozicijama. Glavni zadaci ovog odjela su:

- planiranje potreba za ljudskim resursima (u Republici Hrvatskoj posebno je izraženo u hotelskoj industriji),
- djelatnici se uključuju u sva bitna pitanja za njihov rad,
- naglasak se stavlja na organizacijsku strukturu i primjereno nagrađivanje zaposlenika,
- redovno se vrši odabir, edukacije i treninzi zaposlenika, kao i sposobnost rada u timovima,
- naglasak se stavlja na razvijanje zaposlenikovih potencijala.

U novije vrijeme, imati kvalitetan ljudski potencijal smatra se konkurentskom prednosti poduzeća.

Slika 2: Ciljevi upravljanja ljudskim resursima



Izvor: Pfeifer, S., 2018., str. 5.

Prethodna slika jasno prikazuje tri osnovna cilja upravljanja ljudskim potencijalima:

1. privlačenje – koje pak ima za cilj:

- planiranje djelatnika – gdje je potrebno detaljno opisati radno mjesto sa svim zadacima i aktivnostima koji će s na istom obavljati, spremu koju mora djelatnik imati za isto,
- regrutiranje djelatnika - ono obuhvaća izbor djelatnika temeljem pristiglih zamolbi koje su pristigle bilo zbog raspisa internih ili eksternih natječaja za određeno radno mjesto,
- selekcija djelatnika – vrši se odabir djelatnika temneljem unaprijed definiranih kriterija za određeno radno mjesto.

2. razvijanje – podrazumijeva:

- obuku i razvoj djeltnika (dodatno usavršavanje, treninzi i sl.),
- procjena perfomansi (radne uspješnosti) – koristi se formalni obrazac koji na objektivan način prati djelatnika i njegovo izvršenje poslova/radnih zadataka,

3. održavanje djeltnika – podrazumijeva:

- kompenzacije – misli se na plaću i ostala primanja u naravi i novcu (razne stimulacije) koju djelatnik može za svoj rad zakonski primiti od svog poslodavca,
- radne odnose - pravno reguliranje radnih odnosa (kolektivni ugovor, zaštita sindikata i sl.).

Ova funkcija iziskuje praćenje zakonske regulative, kao i propise kojima je regulirana djelatnost kojom se poslodavac bavi. *Win-win* situacija može se postići ukoliko je zadovoljan djelatnik ali i poslodavac, što će se postići jasno definiranim ciljevima i obvezama za obje strane.

3.4. Menadžerske vještine

U literaturi postoje četiri tipa menadžerskih vještina kojih bi se svaki menadžer trebao pridržavati kako bi se bolje ophodio sa situacijom u svom poslovnom okruženju. To su osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine. U nastavku biti će pobliže objašnjene svaka od ta četiri tipa.

Kao prva menadžerska vještina koja je među najbitnija kako bi se mogle nadograditi ostale vještine na istu su osobne vještine. Pored vještina ophođenja s drugim ljudima (vođenje, motiviranje,

komunikacija sa zaposlenima, timski rad), izuzetno su važne stručne i konceptualne (promatranje organizacije kao cjeline), te tehničke (primjena znanja) vještine menadžera kako bi mogao adekvatno obnašati svoj posao i balansirati sa svim obavezama koje mu se postave pred putem do ostvarenja cilja. Upravljanje vremenom još je jedan od bitnih čimbenika koji pripadaju posjedovanju osobnih vještina, jer dobrim raspolaganjem vremena i samom organizacijom istog ovisi i uspjeh poduzeća, odnosno ispunjenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Prilagodljivost i fleksibilnost menadžerima omogućuje izvršavanje svih planiranih aktivnosti u zadanom vremenskom roku. Samo neke od prednosti dobrog upravljanja vremenom su slijedeće (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008., str.16):

- „određivanje prioritetnih aktivnosti i zadaća,
- izbjegavanje većine vremenskih zamki,
- predviđanje i iskorištavanje povoljnih okolnosti,
- dobivanje slobode i kontrole,
- izbjegavanje vremenskih tjesnaca,
- izbjegavanje grižnje savjesti,
- ocjenjivanje vlastitog napretka u poslu,
- u tome da vide „veliku sliku“,
- u tome da vide „još veću sliku“,
- u tome da uče pametnije, a ne više.“

Adekvatno i dobro raspolaganje vremenom menadžeri mogu ostvariti dobrom pripremom dnevnih rezultata, popisom zadaća i grupiranjem istih prema važnosti njihova izvršenja i roka izvršenja, delegiranjem poslova na druge podređene zaposlenike, obavljanje isključivo jednog posla istodobno, bolja komunikacija sa suradnicima, dobro planiranje vremena i rokova izvršenja posla, te organizacija *briefing* sastanaka kao ključ dobre komunikacije. Menadžersko delegiranje odgovornosti na podređene i zaposlenike niže razine jednako je važna osobna vještina koju bi trebali znati koristiti kako bi rasteretili sebe od svih zadaća na druge koje treba ostvariti na vrijeme.

Postoji nekoliko istaknutih razloga delegiranja odgovornosti, a to su: njime se dolazi do brže akcije odnosno, može se na brži i kraći način obaviti poslove, pospješuje obučavanje zaposlenika, veća motiviranost zaposlenika prema izazovnim poslovima, te se njime podiže moral, što dovodi u konačnici do većeg radnog učinka, te se donose bolje poslovne odluke. Nadalje, menadžer može delegirati isključivo one vrste poslova koje su pod njegovom odgovornosti, kako bi se on rasteretio ali i osposobio podređene za preuzimanje njegovih poslova koje ne može sam obaviti. Važno je navesti i prednosti koje se dobivaju od dobrog delegiranja poslova kao npr. menadžer može obaviti puno više poslova, više vremena imaju za druge poslove i eliminiranje onih manje važnih, što im povećava vrijeme za njihov primarni posao, a to je upravljanje. Također ravijaju se i menadžerske vještine, povećava efikasnost same organizacije, racionalizacija i decentralizacija odlučivanja, veća fleksibilnost i zadovoljstvo, te poboljšanje cjelokupne radne uspješnosti. No, pored svih prednosti i razloga koji idu u prilog delegiranju poslova, postoje i prepreke koje se mogu dogoditi zbog nejasno i nedovoljno dobro dodijeljenih aktivnosti, konstantno delegiranje na iste, manjak motivacije kod zaposlenika radi dodijeljenih manje izazovnih, tj. rutinskih poslova, delegiranje bez kontrole i poslova koji nisu za isto, ponovno dodjeljivanje poslova menadžerima od strane zaposlenika i po načelu da nije posao u njihovoj domeni obavljanja. Samo dobrom komunikacijom između menadžera i podređenih, izgradnjom ravnoteže između delegiranih ovlasti i preuzetih odgovornosti, te razvojem materijalnih poticaja i promaknućima za preuzimanje više odgovornosti mogu se izbjeći i eliminirati greške, odnosno prepreke u samom delegiranju.

Iduća menadžerska vještina koja će biti objašnjena u nastavku su interpersonalne vještine.

Interpersonalne vještine važne su prilikom interakcije s drugim ljudima, omogućuju kvalitetniju komunikaciju s drugima, empatiju, drugim riječima riječ je o socijalnim vještinama. Od izuzetnog su značaja jer će omogućiti bolje funkcioniranje organizacije, te ostvarivanje zacrtanih poslovnih planova. U današnje doba brzorazvijajuće tehnologije, dobra komunikacija krucijalna je kako bi učinkovito iznijeli svoje stavove prema radnim kolegama, isto tako potrebna je dobra emocionalna inteligencija kako bi razumijeli druge i stvorili empatiju prema njima, no i vještine upravljanja s drugima. Interpersonalne vještine mogu se strukturirati na četiri segmenta (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008., str.52):

1. razvoj odnosa s drugima,
2. utjecanje na druge,

3. umrežavanje,

4. obučavanje i savjetovanje.

Dobar menadžer treba imati empatiju prema radnim kolegama kako je prethodno spomenuto u radu, što podrazumijeva da brine o drugima i njihovim potrebama i željama, osjećajima. Isto tako vrlo je važno da potiče i ohrabruje prilikom izražavanja vizije i mišljenja podređenih i tako omogućiti stvaranje sigurne okoline u kojoj će se na vrijeme ispunjavati svi postavljeni poslovni ciljevi. *Feedback* je jednako važan od strane menadžera, jer na taj način pojedinci uče iz svojih grešaka, te unapređuju svoj rad. Dobra, odnosno pozitivna povratna informacija ili *feedback* treba biti usmjerena na određeno specifično ponašanje i cilj, treba biti pravodobna i fleksibilna, osigurati razumijevanje, te biti jasna i sažeta, a između menadžera i zaposlenika mora postojati dijalog i međusobno povjerenje. Loša, negativna povratna informacija, odnosno kritika treba biti više usmjerena ka poboljšanju, razvoju i unapređenju postavljenih ciljeva i zadatak, nego da bude u obliku kazne. Kazne nikada nisu motivirajuće kako za djelatnika na kojega se ista odnosi, tako i za ostale djelatnike. Ovo je izuzetno važna menadžerska vještina jer kroz nju se prepoznaje pravi menadžer: osoba koja „u četiri oka" prenosi negativnu povratnu informaciju, na pravodoban i pravovaljan način; osoba je vjerodostojna i dosljedna te svojim ponašenjem potiče svoje djelatnike na ostvarivanje boljih rezultata, no u isto vrijeme treba biti mentor i učiti i razvijati kod svojih djelatnika vještine i sposobnosti kako bi kao tim bili što uspješniji.

Uspješan menadžer treba imati razvijena tri ključna čimbenika kako bi pokazao da je dorastao svojoj ulozi. To su utjecanje na druge (moć), zajednička svrha (stremljenje ka zajedničkom zacrtanom cilju) i želja za promjenom.

Kada postoji moć nad drugima u poslovnom svijetu, to znači da se na njih može utjecati, njihove stavove i ponašanje, no za to mora postojati i određeni kredibilitet. O uspjehu nekog uvjeravanja ovisi stvaranje kredibiliteta osobe koja vrši uvjeravanje, oblikovati cilj, imati dokaze i opisati što i zašto se upravo to želi učiniti, te emocionalno uvjeriti one na koje se želi utjecati. U nastojanju da menadžer utječe na druge mora koristiti taktike kako bi osigurao prihvaćanje inicijativa i ciljeva, stoga neke od njih mogu se grupirati na vođenje primjerom (najjednostavniji način utjecaja, gdje dosljednost i menadžerska djela daju uvid kako ga drugi trebaju slijediti), racionalno uvjeravanje (čiji učinak ovisi o sposobnosti uvjeravanja i vjerodostojnosti menadžera), reciprocitet (prilikom pregovora obje strane dobivaju nešto od razmjene, odnosno uzvraćanje istom mjerom),

umrežavanje iliti *networking* (bilo da je riječ unutar ili pak izvan organizacije vrlo je važna taktika stjecanja i primjene utjecaja na druge), legitimacija zahtjeva (podrazumijeva da je utjecaj i dokazivanje pod ovlasti menadžera), inspiriranje (važna karakteristika svih vođa, jer razumijevanje vrijednosti koje tvrtka želi slijediti, ciljeve koje nastoji u bližoj ili daljoj budućnosti ostvariti izuzetno su važan segment do ostvarivanja namjeravanih učinaka), konzultiranje prije donošenja bilo kakve odluke s nadređenima, stvaranje saveza s osobama s kojima se radi kako bi se postigao sinergijski efekt, ovlašćivanje suradnika odnosno *empowerment* taktika koja prikazuje kako se utjecaj vođe djelatnika može povećati ukoliko svoju moć djeli s podređenim zaposlenicima, što s druge strane povećava odgovornost zaposlenika, te decentralizira informacije unutar tvrtke i povezuje aktivnosti sa strategijom poslovanja. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008., str. 72)

Svaki menadžer treba biti i dobar savjetnik, mentor, konzultant, jednom rječju treba svojim podređenima biti trener (engl. *coach*). Temeljem navedenog, u literaturi je sve više prisutan termin *coaching*, koji predstavlja savjetovanje i obučavanje niže podređenih djelatnika, poticanje, kao i prenošenje znanja ali i slušanje i usmjeravanje kako bi se uspješnije postizali i ostvarivali poslovni ciljevi i kako bi se razvijalo osobno zadovoljstvo svakog djelatnika naučenim i učinjenim. Menadžer na ovaj način omogućava i olakšava međusobnu suradnju i samopouzdanje svojih djelatnika, povećava njihovu slobodu u ostvarivanju zajedničkih ciljeva, omogućava razvoj i potporu karijere svojih djelatnika te na taj način izgrađuje međusobne dobre odnose što u konačni doprinosi boljem postizanju poslovnih rezultata.

Samo znanje (teoretsko pa i praktično), obrazovanje (formalno) i talent menadžeru nisu dovoljni za uspjeh, bez obzira koliko je on sposoban, požrtvovan i radišan. Mreža poznanstava (engl. *network*) je vrlo važna za uspjeh. *Networking*, odnosno umrežavanje danas je stvarnost u poslovnom svijetu i to u pozitivnom smislu. To je proces uključivanja i razmjene informacija sa suradnicima unutar i van organizacije, dobivanje i davanje korisnih informacija (naravno nikako odavanje poslovnih tajni) kako bi se pronašla osoba koja će dati korisni savjet ili prijedlog rješavanja određene situacije. Dakle, to je tzv. njegovanje društvenih odnosa za osobnu i poslovnu dobrobit. na ovaj način se razvijaju i razmjenjuju određene koristi, kako opće, tako i poslovne ali i privatne (tablica 2: Koristi od umrežavanja, Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008., str. 82):

Tablica 2. Koristi od umrežavanja

opće koristi	poslovne koristi	privatne koristi
✓ uzori ponašanja ✓ nova znanja, vještine, iskustvo ✓ savjeti ✓ potpora ✓ potrebna kritika (prezentacije, ponašanja, odjeće i sl.) ✓ širenje mreže ✓ veze u cijelom svijetu ✓ pomoć drugima	✓ informacije o konkurentima, poslovnim partnerima (dobavljačima, distributerima), financijskim institucijama itd. ✓ upoznatost s promjenama ✓ pravodobno uočavaje problema ✓ testiranje ideja ✓ dobivanje neformalne povratne informacije ✓ novi klijenti ✓ prodaja, odnosno zarada ✓ sigurnost posla, napredovanje ili novi posao (unutar ili izvan organizacije) ✓ zapošljavanje najboljeg kandidata za posao ✓ prijevoz do posla	✓ zabava ✓ prijateljska potpora ✓ financijska pomoć ✓ dobar odvjetnik, broker, liječnik, vrtić za djecu i sl.

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008., str. 82

Iz gore navedene tablice može se uočiti da uspješno umrežavanje ima karakteristiku uzajamnih odnosa jer se susreću osobe i razmjenjuju korisne informacije po načelu *give/get* – dati/dobiti. Dakle, mreža je prijateljska platforma više ili manje međusobno poznatih osoba koje nesebično dijele znanje, iskustvo, informacije.

Iduće vještine koje su vrlo bitne u poslovnom svijetu su komunikacijske vještine. Imati razvijene komunikacijske vještine znači biti u mogućnosti uspostaviti komunikaciju sa svakim od sugovornika, ali jednako tako znati ju dobro i zadržati. Komunkacija znači prenošenje informacija, sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja ideja, misli i stavova u pisanom ili usmenom obliku, te kao takva predstavlja ključnu pretpostavku uspješnosti u većini poslova. Kako bi bili uspješni potrebno je znati funkcije komunikacije, a to su – informacijska, motivacijska, koordinacijska i kontrolna, funkcija uvjeravanja, edukativna i emocionalna funkcija.

Nadalje, otvorena komunikacija unutar poduzeća danas predstavlja važan čimbenik uspješnosti. Tzv. kooperativna komunikacija postaje ključna za sve komunikacijske odnose u poduzeću kako bi se povećala reputacija samog poduzeća, ali i poboljšala samu komunikaciju unutar poduzeća

koja prati poslovnu strategiju. Obilježja kooperativnih komunikacija su slijedeća (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008., str. 100):

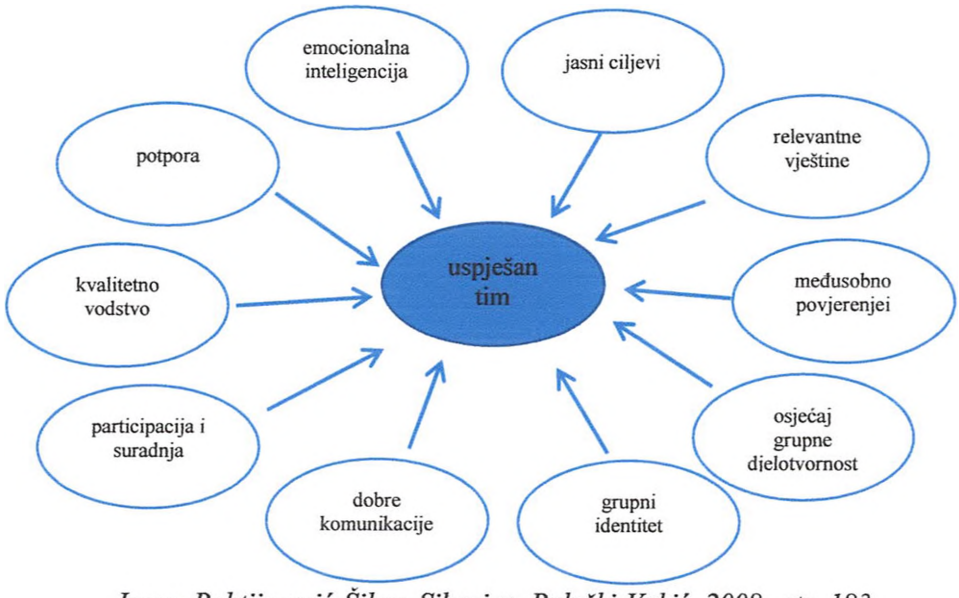
- usmjerenost na problem,
- deskriptivnost,
- kongruentnost,
- afirmativnost,
- specifičnost,
- povezanost,
- osobnost,
- slušanje.

Imati dobru interpersonalnu komunikaciju znači da menadžer posjeduje razvijene i vještinu slušanja i vještinu neverbalne komunikacije-komunikacija bez riječi (kontakt očima, položaj tijela, ton glasa, izražaj lica, geste i pokreti).

Značajan dio komunikacijskih vještina su vještine prezentacije i vještine pregovaranja. Naime, to su vještine u kojima u punom svjetlu se vidi koliko je osoba sposobna za obavljanje ovako važne funkcije – biti menadžer. To su vrlo dinamične vještine koje zahtijevaju od osobe da je elokventna, načitana, obrazovana, organizirana, sistematična, te usmjerena ka ostvarivanju postavljenih poslovnih ciljeva.

Grupne vještine, kao poslijednje ali ne manje važne vještine zaparavo govore koliko je menadžer sposoban organizirati timski rad i voditi timove jer ovakav način rada povećava uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Timovi trebaju biti usmjereni ka ostvarivanju postavljenih ciljeva u zadanim vremenskim rokovima, s točno definiranim resursima kako bi ostvarili zadanu kvalitetu proizvoda i/ili usluga, iste prodali na zadovoljstvo potrošača i ostvarili dobit za poduzeće. Koliko i kako je pojedini tim uspješan ovisi o njegovim temeljnim karakteristikama (slika 3: Karakteristike uspješnih timova, Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008., str. 183., dopunjeno i prilagođeno prema: Robbins, S.P.,Coulter, M.(2005.), *Management*, 8^{h} ed.,Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, str. 385.-386.)

Slika 3: Karakteristike uspješnih timova



Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008., str. 183

Navedene karakteristike timova nisu dovoljne da bi bio tim uspješan. Potreban je vođa-lider, odnosno menadžer s razvijenim grupnim vještinama kako bi imao ulogu vođe time. To je osoba koja se brine o svom timu i realizaciji postavljenih ciljeva, te aktivnosti i uloge u timu dijeli s obzirom na osobne vještine, kompetencije i sposobnosti svakog člana tima. Uloga menadžera je ključna jer on upravlja timom, on članove tima motivira, savjetuje, ohrabruje, obučava, definira ciljeve, ocjenjuje rad tima, precizira granice tima, upravlja konflitima.

Vrstan menadžer-vođa tima zna kako upravljati sukobima unutar tima koji nastaju iz više razloga i mogu biti izazvani pod utjecajem okoline (konkurencija, globalizacija, ograničenost resursa, nesigurnošću posla, i sl.), unutar poduzeća (popularnost/nepopularnost tima, nejasno definirani ciljevi i granice djelovanja timova, problemi u komunikaciji, kratki ili predugački rokovi, i sl.) i pojedinca (status pojedinca, demografske karakteristike, osobnosti, očekivanja, vrijednosti i sl.). Da bi riješio nastali sukob, menadžer treba isti utvrditi, odabrati strategiju rješavanja nastalog sukoba (da li se prilagoditi, izbjeći, napraviti kompromis ili jednostavno dominirati), zatim implementirati odabran način rješavanja sukoba (suradnja je ipak najbolji način rješavanja sukoba) i na kraju je rješenje skukoba odnosno rezultat. U ekim slučajevima se traži i pomoć treće osobe, arbitara, stručnjaka ili posrednika, pa čak i istražitelja (ako se radi o težim sukobim) koji će objektivnije riješiti novonastalu situaciju – sukob.

Kako nije jednostavno upravljati sukobima, za menadžera ništa „lakše“ nije niti upravljanje promjenama. Današnje poslovno okruženje podložno je brzim i često velikim promjenama koje se događaju kako unutar poduzeća, tako i u njegovom okruženju. Sposobnost upravljanja promjenama je jedna od vrlo bitnih karakteristika suvremenog menadžera. Promjene mogu nastati zbog sve obrazovanije radne snage, brz i veliki napredak u razvoju tehnike i tehnologije i to informacijske tehnologije, promjene u navikama i potrebama potrošača. Kako bi menadžer što kvalitetnije i učinkovitije upravlao istima, on treba poduzimati određene aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008., str. 235., prema: Cummings, T.G., Worley, C.G.(2005.), Organization Development and Change, 8^{h}ed., Mason, OH, South-Western, str. 156.):

- motiviranje (stvaranje spremnosti na promjenu i savladavanje otpora prema promjeni),
- stvaranje vizije (opisivanje ideologije i oblikovanje budućnosti),
- razvijanje političke potpore (procjene pokretačkih snaga promjene, prepoznavanje ključnih skupina, te utjecaj na iste),
- upravljanje prijelazom (planiranje aktivnosti, obvez i strukture menadžmenta) i
- održavanje zamaha (nabavljanje novih resursa, razvijanje novih kompetencija i vještina, novih načina ponašanja, izgradnja sustava potpore ka promjenama i održavanje smjera).

Naravno da će se javiti i otpori za promjenama koji će pak proouzročiti i određenu količinu stresa, odnosno napetosti zbog straha od promjena. Kako bi sve ovo uspješno svladao, menadžer treba jako dobro poznavati svoje djelatnike i na taj način bio pripremljen na moguće scenarije i rješavanje istih. Upravo ove grupne vještine će mu to omogućiti.

Sve prethodno navedene vještine omogućit će menadžeru da što kvalitetnije upravlja ljudima, situacijama, zadatcima i ciljevima, promjenama kako unutar timova, oduzeća, tako i van poduzeća, na lokalnoj, državnoj, regionalnoj i globalnoj razini.

U nastavku će se obraditi moguće poslovne strategije koje će pridonijeti ostvarenju zacrtanih poslovnih ciljeva.

3.5. Poslovne strategije

Formuliranje (definiranje) poslovne strategije nije nimalo lak posao menadžera. Kako bi ista bila pravilno definirana i u konačnici donijela očekivane rezultate, menadžer treba znti koristiti vlastitre vještine koje su objašnjene u prethodnom poglavlju. Ovdje će se dati osvrt na sam proces formuliranja poslovnih strategija.

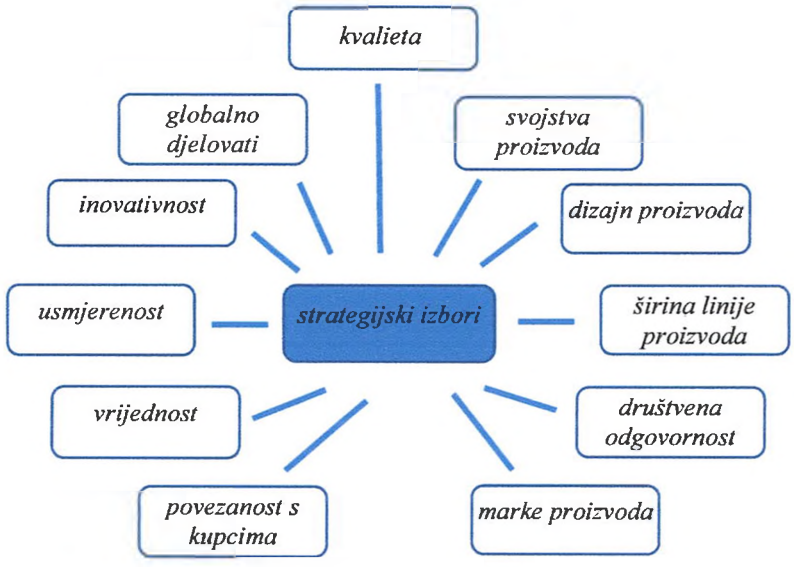
Sama riječ strategija dolazi od grčke riječi te je u osnovici njezino značenje vezano za ratne vještine, dok je strateg voditelj ratnih operacija (Klaić, 2007., str. 1270). U kontekstu menadžera i njihovih vještina, potrebno je naglasiti da poslovne strategije i njihovo vođenje se odnosi na kvalitetno upravljanje kako ljudskim potencijalima, tako i proizvodima i /ili uslugama, sirovinama, kupcima i konkurencijom u svrhu ostvarivanja što boljih poslovnih rezultata.

U dostupnoj literaturi (Buble, 2005., str. 105) navode se osnovni poznati pristupi definiranju (formuliranju) strategija:

- SWOT analiza – kojom će se procijeniti sadašnja situacija, uočiti prednosti i nedsotaci te prilike i mogućnosti,
- spoznati moguće promjene u poslovnoj stretegiji i njezinom smjeru,
- pronalaženje što kvalitetnijih ciljeva, odnosno izbora i pravaca koji prethode akcijskom djelovanju menadžera,
- primjeni (implementaciji) načinjenih promjena te
- praćenje napretka poslovne strategije i ocjenjivanje iste.

Menadžer ima na raspolaganju veliku lepezu strategijskog izbora koji čine temelje uspješne poslovne strategije te se može reći da je supješna strategija skup implementiranih, odnosno primjenjenih strategijskih izbora (Slika 4: Strategijski izbori)

Slika 4: Strategijski izbori



Izvor: Aaker, D. A., McLoughlin, D.: Strategic Market Management, Europian Edition, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, England, 2007., (prijevod autorice), str. 146.

Usklađeno djelovanje navedenih strategijskih izbora rezultirati će:

- porastom vrijednosti za potrošače što će rezultirati rastom prodaje,
- rastom i razvojem samog poduzeća,
- smanjenju trmoškova proizvodnje te
- mogućim reduciranim ulaganjima.

U fokusu djelovanja svakog menadžera poželjno je da su kupci, neprestano poboljšanje (kako proizvoda tako i usluga) ali i timski rad. Koju i kakvu strategiju nastupa na tržištu će odabrati ovisi o nizu čimbenika: znanju s područja istraživanja tržišta, predviđanja konkurencije, financijsko planiranje. Menadžeru u ovome može pomoći tzv. *benchmarking*, kao metoda uspoređivanja s najboljima u branši kako bi se mogle spoznati i usvojiti uspješne strategije najboljih gospodarstvenika na tržištu. Sam proces odabira valjane strategije prolazi kroz nekoliko faza (Renko, Delić, Škrtić, 1999., str. 134.):

1. analiza vanjskih čimbenika,

2. analiza unutarnjih čimbenika,

3. oblikovanje optimalne strategije i

4. planiranje, uvođenje i kontrola.

Menadžer jako dobro treba znati upravljati konkurentskom prednosti svog poduzeća (organizacije) koju može postići ili smanjivanjem troškova poslovanja ili diferencijacijom proizvoda. Iz ovoga slijedetri generičke poslovne strategije (Buble, Cingula, Dujanić, Dulčić, Ljubić, Mencer, Pučko, Tipurić, Singer, Zan, 1997., str. 18.):

1. strategija vođenja poslova – odnosi se na strategiju konkurencije niskim troškovima poslovanja,
2. strategija diferencijacije – odnosi se na strategiju konkurencije unikatnim proizvodima i/ili pružanja usluga i
3. strategija fokusiranja – odnosi se na strategiju konkurencije koja je usredotočena na odgovarajući tržišni segment.

Kada se tržište sastoji od velikog broja potrošača koji su osjetljivi na promjenu cijene proizvoda i/ili usluga, tada se primjenjuje strategija vođenja niskih troškova koja se može ostvariti na jedan od tri slijedeća načina:

- povećavanjem troškovne efikasnosti,
- primjenom lanca aktivnosti-troškovi ili
- kombiniranjem oba načina i njihovom istodobnom uporabom.

Primjena ove strategije posebno je uspješna kada su cijene u fokusu konkurencije, kada su proizvodi maksimalno standardizirani, kada potrošači nepreferiraju niti jednu robnu marku, kada proizvodi nemaju upečatljivu karakteristiku, kada potrošači brzo odlaze kod konkurencije zbog jeftinijeg proizvoda i kada pregovaračka moć se nalazi u rukama potrošača.

Primjenjujući strategiju snižavanja cijena svojim proizvodima, menadžer mora biti vrlo oprezan kod primjene iste jer se može vrlo lako dogoditi da uslijed primjene ove strtegije poduzeće postaje manje fleksibilno i može se dogoditi na potrošači napuštaju njegov proizvod i odlaze ka

konkurenciji čime pokazuju da im marka proizvoda uopće nije bitna. Jer snižavanjem cijene, ostavruje se manja dobit te nema dovoljno financisjkih sredstava za nove investicijske cikluse kako bi se adekvatno pratile želje i potrebe potrošača, te se samom ovom situacijom gubi tržišni udio. No, bez obzira na navedenu negativnost, ova stretgija je vrlo popularna ukoliko se valjano provodi i ipak može dovesti do željenih rezultata, kao što su:

- ostvarenje većeg tržišnog udjela i rasta,
- kvalitetniji distribucijski kanali,
- agresivna politika cijena proizvoda i/ili usluga,
- smanjeno ulaganje u promidžbu,
- standardizacija i unifikacija proizvoda i/ili usluga,
- povećanje automatizacije u proizvodnim procesima,
- smanjenje troškova zaliha,
- povećanje rokova za povrat investicijskih ulaganja,
- učinkovit sustav kontrole troškova.

Ukoliko se želi istaknuti na tržištu, pokazati specifičnosti proizvoda i/ili usluga, tada će menadžer odlučiti primijeniti strategiju diferencijacije. Ovom strategijom će se poduzeće diferencirati, napraviti značajnu razliku na svojim proizvodima i/ili uslugama, ili na tržišnoj niši koja će ga istaknuti u odnosu na konkurenciju.Bilo da se radi o redizajnu postojećeg proizvoda, stvaranju posve novoga, osvajanju nove tržišne niše ili na postojećoj niši nuditi neki novi proizvod ili stari proizvoda ali s dodanim vrijednosti, nova ambalaža i sl. Mogućnosti su brojne i valjana odluka menadžera će donijeti boljitak poduzeću, kako bi bili ispred konkurencije. Za uspjeh ove strategije pored kvalitetnog tima koji je predan svome poslu, menadžera koji ima znanja i iskustva, potrebne su i slijedeće pretpostavke:

- inovativnost poduzeća,
- kvalitetan dizajn proizvoda,
- privrženost potrošača proizvodu,

- pozitivan imidž proizvoda i/ili usluge,
- kvalitetne post-prodajne aktivnosti,
- kvaletetan odjel istraživanja i razvoja,
- visoka tehnologija.

Snižavanjem troškova na određenom tržišnom segmentu mogu se postići određene konkurentske prednosti, te će u tom slučaju menadžer odlučiti se za primjenu strategije fokusiranja. Ova strategija se koristi kada je tržište posve segmentirano, kada postoje značajne razlike među tržišnim segmentima, kada je ograničeno širenje poduzeća na cijelo tržište i kada je postojeći segment na koji se poduzeće fokusira dovoljno veliko. Naravno da postoje i određeni rizici prilikom odabira ove poslovne strategije koji se najprije odnose na promjenu potreba potrošača i opasnosti od pojave nove konkurencije.

Veliko znanje, iskustvo, vještine, kvalitetan i dobro organiziran rad tima/ova potrebno je menadžeru kako bio donio ispravnu odluku koju poslovnu strategiju primjeniti i u kojoem trenutku odnsno životnom ciklusu upotrijebiti, a da bi se ostvarili postavljeni poslovni ciljevi. U nastavku će se obraditi povezanost, relacija ili odnos informacijskog menadžemnat i poslovne strategije.

3.6. Odnos informacijskog menadžmenta i poslovne strategije

Poslovni balans između pravovaljane informacijske tehnologije i donošenja poslovnih strategija u današnjim suvremenim poslovanjima potrebno je da bude usklađen, kako bi poduzeća mogla ostvarivati zacrtane dugoročne, ali i kratkoročne ciljeve. No, prije uspostavljanja tog balansa potrebno je osigurati adekvatnu informacijsku tehnologiju koja će tome pridonijeti pri čemu najviše doprinose informacijski odjeli unutar poduzeća ili outsourcing poduzeća (ukoliko poduzeće nema razvijen odjel) u čemu veliku ulogu imaju menadžeri informacijskog odjela odnosno CIO – Chief Information Officer. (Müller, 2001., str. 4) Kako bi informacijska tehnologija u poslovanju bila na zavidnoj razini, menadžeri informacijskih odjela trebali bi:

- kontinuirano sagledavati ciljeve poslovanja te shodno tome vršiti potrebna ulaganja u IT,
- praćenje uspjeha drugih poduzeća prilikm primjene IT, a koji je polučio dopre poslovne rezultate,

- stalna komunikacija sa ostalim razinama menadžmenta unutar poduzeća,
- stvoriti viziju i plan doprinosa IT za budućnost poslovanja.

Mnoge tvrtke ne vide važnost uvođenja i osnaživanja informacijskih tehnologija za budućnost poslovanja i stvaranje iznimne konkurentske prednosti, već smatraju to značajnim troškom koji valja minimizirati što je više moguće.

U današnjem svijetu poslovanja gdje je globalna komunikacija dio svakednovnog poslovanja i donošenja strateških poslovnih odluka, nužnost postojanja informacijske tehnologije te informacijskog sustava (IS) je postala obveza svakog poduzeća. Kako bi se donijele valjane strateške poslovne odluke, IT i IS menadžerima ovo omogućuju na način da donesu one poslovne starteške odluke na temelju prikupljenih informacija, koje su obrađene, pohranjene, sortirane i koje se dijele s obzirom na razine odlučivanja, a sve u cilju ostvarivanja zacrtanih kratkoročih i dugoročnih ciljeva poduzeća. Bez obzira na veličinu tvrtke, niti jedna tvrtka danas u poslovnom svijetu i razvijanju svog poslovanja se ne može zamisliti bez pristupa internetu i pružanja osnovnih informacija o svom djelovanju.

U literaturi se spominje Model poslovne arhitekture (Severance, Passino, 2009., str. 33.) koji se sastoji od pet ključnih elemenata: strateški kontekst, poslovne strategije, izvedba, poslovni procesi i infrastruktura, koji su u međuovisnosti. Na neke od ovih elemenata se može utjecati u cijelosti, a na neke djelomično. No bitno je naglasiti da se na sve elemente u navedenom modelu treba djelovati kako bi se polučili pomaci u poslovanju tvrtke koji trebaju biti mjerljivi.

Kada se govori o strateškom kontekstu, tada se misli na unutarnje i vanjsko okruženje poduzeća, poslovnu kulturu, sredinu u kojoj posluje (lokalno okruženje). Ovaj element obuhvaća određene čimbenike koji utječu na poslovnu strategiju poduzeća, kao što su ekonomsko okruženje, regulatorna politika, tehnološko okruženje kao i samo infrastrukturno i lokacijsko ograničenje okruženja u kojem djeluje poduzeće, ali i kulturne i društvene norme same lokacije, navike i potrebe potrošača/kupaca. Dakle, na neke od navedenih čimbenika poduzeće može djelovati (npr. kultura tvrtke, navike potrošača), a na neke ne (npr. regulatorna politika, tehnološka razvijenost lokacije kao i lokacijsku infrastrukturu). Ove čimbenike svakako menažment mora uzeti u obzir prilikom odlučivanja o poslovnoj strategiji i njezinoj provedbi.

Kada se govori o poslovnoj strategiji, tada se treba naglasiti da ona mora biti jasna, realistična i djelotvorna. Prilikom odlučivanja o poslovnoj strategiji menadžerima će uvelike pomoći IT jer će dati jasne i konkretne podatke o tome gdje tvrtka želi ići (vizija i misija tvrtke treba biti jasno definirana), koja ciljna tržišta ili niše želi osvojiti i poboljšati na postojećima svoj položaj, koje proizvode i/ili usluge nuditi, što će biti konkurentska prednost istih, i sl. Na temelju navedenog definirati će se operativni ciljevi kako bi se postigla zacrtana strategija.

Postavljeni ciljevi poslovanja koji se ostvaruju određenom poslovnom stratgijom trebaju biti mjerljivi. Ovo se postiže dobrim IS i IT koji će omogućiti praćenje svih relevantnih podataka koji će poslužiti menadžerima pri donošenju ispravne i kvalitetne odluke o pravcu kretanja poslovne strategije.

Sama infrastruktura obuhvaća kako organizacijski oblik (uloge, odnose, ovlasti, kompetencije, znaja zaposlenika) tako i procesne oblike (sam proizvodni pogon, opremu, strojeve i postrojenja, kretanje materijala i sirovina kao i informacija, skladištenje gotovih proizvoda, transport). Sama infrastruktura IT obuhvaća programe (software), informacijsku opremu (hardware), podatke te mrežu koja omogućuje obradu i razmjenu podataka. Zadaća IT odjela je da točno utvrdi i predloži upravi poduzeća koji i kakav software i hardware treba poduzeće imati, koliko često ga treba nadograđivati novim dijelovima programa i opreme kako bi zadovoljio osnovne težnje i ciljeve poduzeća. Dakle, IT točno određuje gdje će se koji od navedenih komponenti u poduzeću nalaziti, tko će i kako isti koristiti (dodjeljivanje razine pristupa podacima), definirat će procedure za iste, te koordinirati, povezivati i ono najbitnije nadzirati sve procese informacijske arhitekture. Zaključuje se da je nužna temeljita i vrlo precizno definirana informacijska arhitektura kako bi se ulaganje u istu opravdalo postizanjem kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poduzeća.

I kao posljednji element Modela poslovne arhitekture, koji nije manje važan, jesu poslovni procesi koji se međusobno povezuju na adekvatan i precedurama propisan način i tako operacionaliziraju definiranu poslovnu strategiju poduzeća. Temeljno, poslovni procesi se mogu podijeliti u tri osnovne grupe procesa: razvoj proizvoda i/ili usluga, poticanje i stvaranje navike i potražnje za istima kao i zadovoljenje potreba potrošača. Za razvoj novog proizvoda i/ili usluge ili pak redizajniranje postojećih proizvoda i/ili usluga ključna je brza, efikasna i prilagodljiva sposobnost menadžera koji upravljaju proizvodnim procesima s adekvatnim procjenama potrebnih ulaganja i povratom sredstava za iste. Proces stvaranja novih navika i potražnje zadužen je odjel marketinga

koji će na temelju prikupljenih informacija, njihove obrade, benchmarkinga s konkurentima predložiti kako i na koji način ostvariti povećanu otražnju za proizvodima i/ili uslugama. Dok će zadovoljenje za navedenim proizvodima biti u fokusu samog prodajnog odjela i njegovoj brzini odgovora potrošačima te snabdjevenosti trgovačkih lanaca i ostalih prodajnih mjesta, ali i postprodanjnih aktivnosti.

Iz svega navedenog, IT je nužnost i ulaganje u isto je velika potreba kako bi se poboljšala pozicija poduzeća na tržištu, kako bi ono bilo što konkurentnije, kako bi potrošači bili zadovoljni te u konačnici sami zaposlenici poduzeća se osjećali odgovornim, korisnim i bitnim jer zajdničkim djelovanjem doprinose ostvarenju postavljenih poslovnih strategija.

Za zaključiti je da informacijski sustav i informacijska tehnologija ne znače poduzeću mnogo ukoliko se iste ne koriste, odnosno ukoliko nisu stavljene u funkciju donošenja poslovnih strateških odluka. Međusobna suradnja svih menadžera u svim odjelima poduzeća donijet će poduzeću ozbiljnu konkurentsku prednost jer će koristiti u pravo vrjeme prave informacije koje su procesuirane i stavljene u funkciju ostvarivanja zacrtanih i postavljenih ciljeva poduzeća.

U slijedećem poglavlju će se pokušati dati slika poduzeća u Republici Hrvatskoj vezano za navedenu tematiku, kako bi se vidjelo koliko, kako se i na temelju čega donose poslovne odluke, tko odlučuje i koliko je ulaganje u IT. Navedeno će se dobiti obradom anketnog upitnika koji je za ovu temu napravljen i putem elektroničke pošte (mail-a) poslan na adrese poduzeća u Republici Hrvatskoj.

4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

Provedeno je istraživanje kojim se htjelo uvidjeti zastupljenost informacijske tehnologije u pojedinim gospodarskim granama u Hrvatskoj, te u kojoj mjeri iste doprinose strategiji poduzeća.

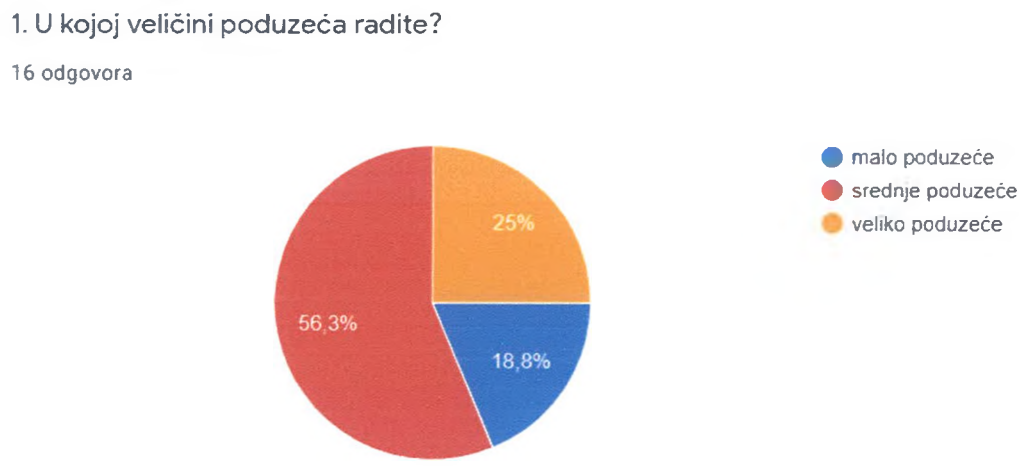
Metoda koja je bila odabrana za ovo istraživanje bila je anketni upitnik formiran putem Google Forms aplikacije. Anketni upitnik se sastojao od dvadeset i dva struktuirana pitanja s višestrukim izborom odgovora kako bi se sam proces ispitivanja skratio na minimalno vrijeme koje bi se oduzelo potencijalnim ispitanicima. U prvom dijelu ankete željelo se dobiti uvid o veličini poduzeća o kojem se radi, industriji u kojoj su zaposleni ispitanici i funkciji koju obnašaju, te da li postoji IT odjel unutar njihovog poduzeća. Drugi dio ankete odnosio se na ispitivanje mišljenja o utjecaju i zastupljenosti IT, te koliko informacijska tehnologija pridonosi poslovanju i upravljanju resursima. U ovom dijelu za vrednovanje se koristila Likertova ljestvica od 1 do 5 (1 - uopće se ne slažem s tvrdnjom, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – djelomično se slažem, 4 – uglavnom se slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Anketni upitnik poslan je na 55 mail adrese nekih od najpoznatijih hrvatskih tvrtki, te su se na isti odgovorile njih 16, što ukazuje na iznimno mali broj pristupljenih, čime je stopa odgovora iznosila 29%. Svi vraćeni upitnici bili su korektno ispunjeni što se smatra zadovoljavajućim uzeći u obzir da se anketni upitnik popunjavao u anonimnosti, te se nisu prikupljale e-mail adrese, niti bilo koji drugi osobni podaci, kako bi se udovoljilo GDPR regulativi. Ciljna skupina bili su stručnjaci koji su zaposleni u različitim gospodarskim granama od turističke industrije, farmaceutske, telekomunikacijske industrije, osiguravajućih društava do zračnog prijevoza, tržišta kapitala, znanosti i visokog obrazovanja, bankarskog i proizvođačkog sektora, javnog sektora, te trgovine.

U današnje doba ovakav oblik anketnog upitnika predstavlja i potencijalnu opasnost s obzirom da se provodilo putem mail-a koji je prijetnja velikom broju napada, pogotovo velikih tvrtki, stoga se može pripisati to kao razlog slabog ispunjenja iste.

U nastavku biti će analizirani rezultati provedenog istraživanja redoslijedom njihovog formiranja.

Prvo pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na veličinu poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni, gdje se može vidjeti kako je većina zaposlenih u srednjoj veličini poduzeća (njih 56,3%), dok ostatak radi u velikom poduzeću (25%), te malom poduzeću (18,8%).

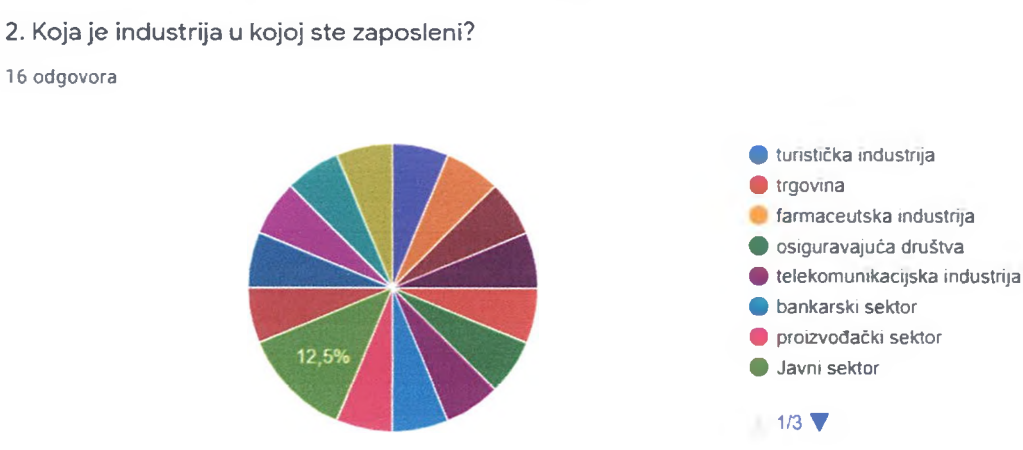
Grafikon 1.

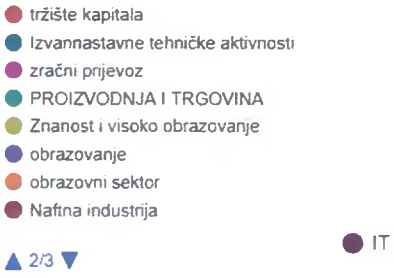


Izvor: samostalna obrada autorice

Slijedeće pitanje, *koja je industrija u kojoj ste zaposleni*, odnosilo se na dobivanje uvida u kojoj grani su ispitanici zaposleni. 18,9% zaposlenih je u znanosti i visokom obrazovanju, 12,5% u javnom sektoru, te po 6,3% zaposlenih dolazi iz turističke grane, trgovine, osiguravajućih društava, telekomunikacija, bankarskog i proizvođačkog sektora, tržišt kapitala, izvannastavnih tehničkih aktivnosti, zračnog prijevoza, proizvodnje i trgovine, IT i naposlijetku naftne industrije.

Grafikon 2

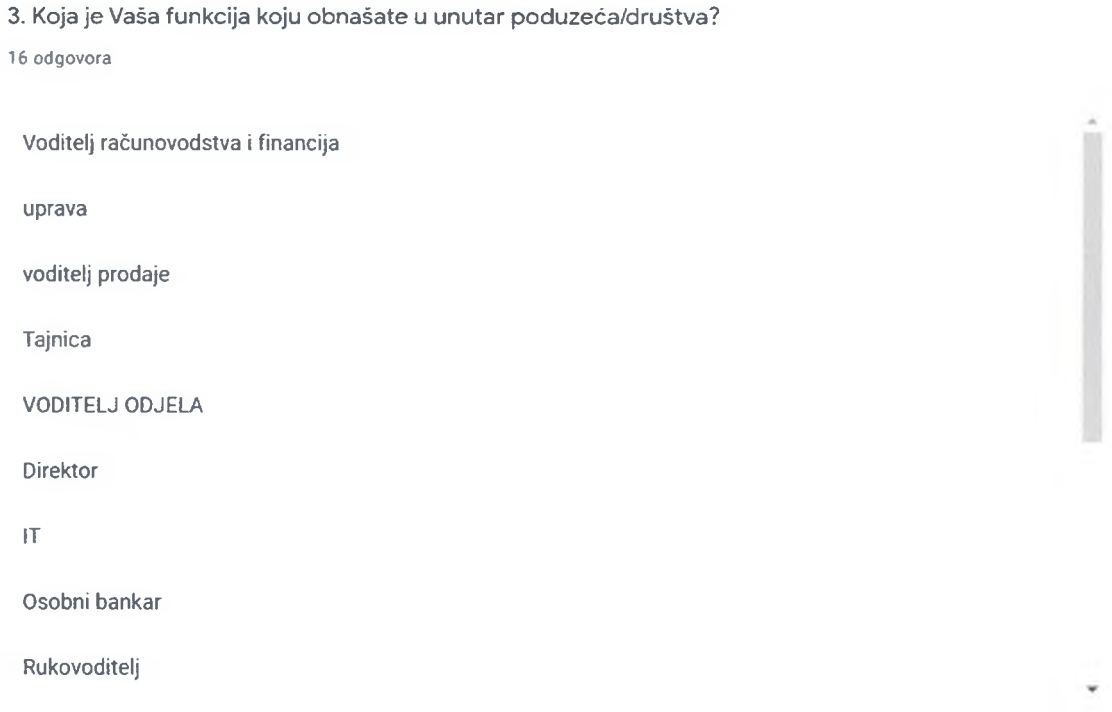




Izvor: samostalna obrada autorice

Kada su ispitanici bili upitani za funkciju koju obnašaju unutar poduzeća ili društva odgovori su bili raznovrsni – od uprave i direktora do voditelja pojedinih odjeljenja, tajnice, osobnog bankara, revizora, rukovoditelja.

Grafikon 3

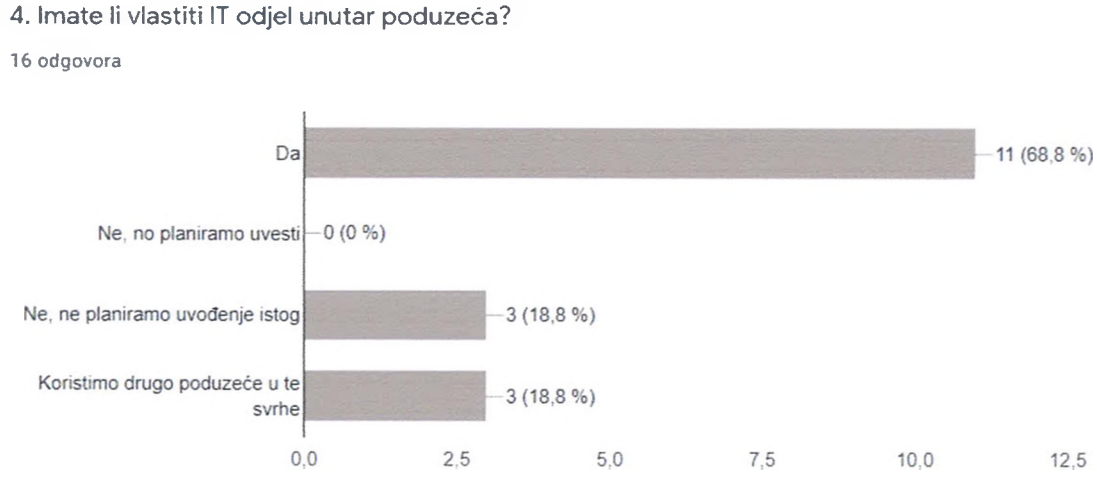




Izvor: samostalna obrada autorice

Dobivenim odgovorom na slijedeće pitanje *o postojanju vlastitog IT odjela unutar poduzeća* došlo se do saznanja kako 68,8% ispitanika ima IT odjel unutar svog poduzeća ili društva, dok njih po 18,8% ili nema i ne planira uvođenje istoga ili koristi drugo poduzeće za te namjene.

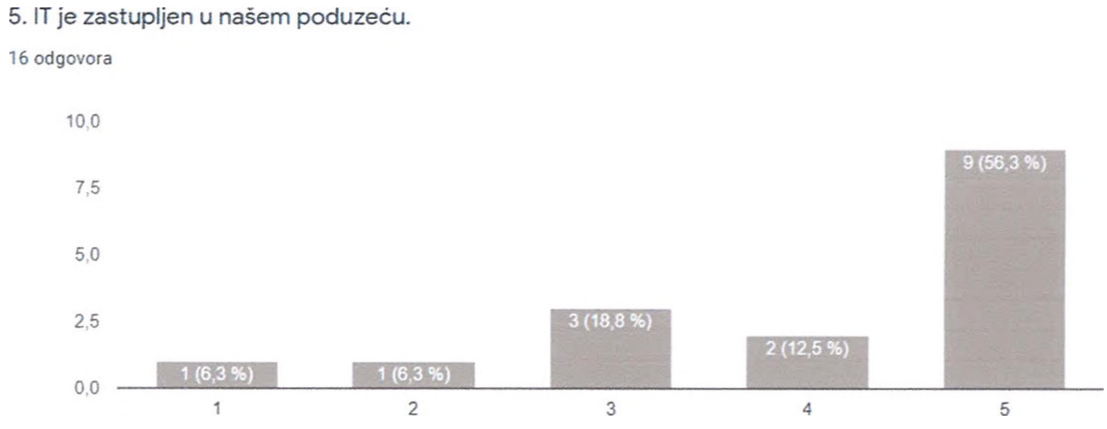
Grafikon 4



Izvor: samostalna obrada autorice

Na pitanje o zastupljenosti IT u poduzeću 9 ispitanika odnosno 56,3% odgovorilo je kako je u potpunosti zastupljen, 12,5% ili 2 ispitanika kako je uglavnom zastupljen, 18,3% ili 3 ispitanika da je uglavnom zastupljeno, te po 6,3% ili po jedan ispitanik je odgovorio ili da nije uopće zastupljen u poduzeću ili vrlo malo.

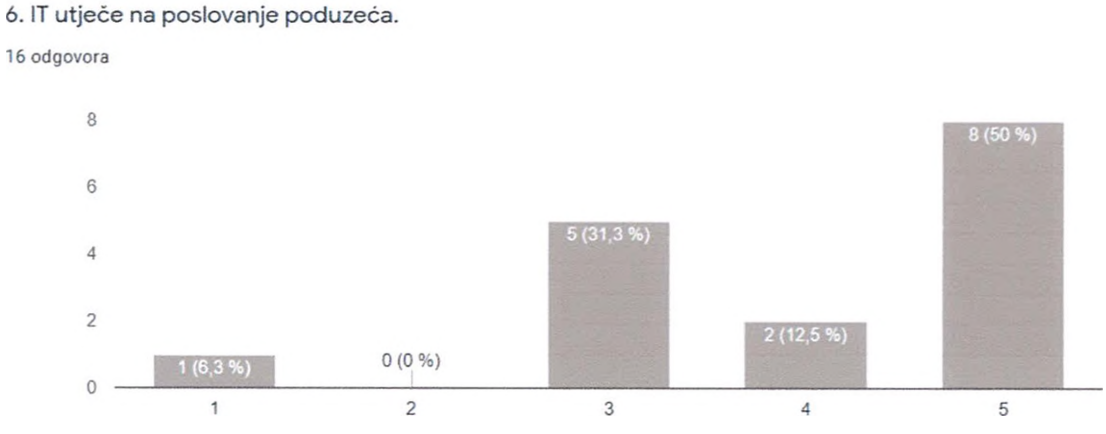
Grafikon 5



Izvor: samostalna obrada autorice

Na iduće pitanje o utjecaju IT na poslovanje poduzeća 8 ispitanika ili 50% odgovorilo je kako ono u potpunosti utječe, 2 ispitanika ili 12,5% da uglavnom utječe, 5 ili 31,3% ispitanika odgovorila su kako djelomično utječe, te jedan ispitanik ili 6,3% izjasnio kako ni malo ne utječe na poslovanje.

Grafikon 6



Izvor: samostalna obrada autorice

Kada su ispitanici bili upitani o utjecaju informacijske tehnologije na poslovanje poduzeća njih 50% odgovorilo je kako ona ima u potpunosti pozitivan utjecaj, 31,3% kako uglavnom ima pozitivan utjecaj, te 18,8% je odgovorilo kako ima djelomičan utjecaj na poslovanje.

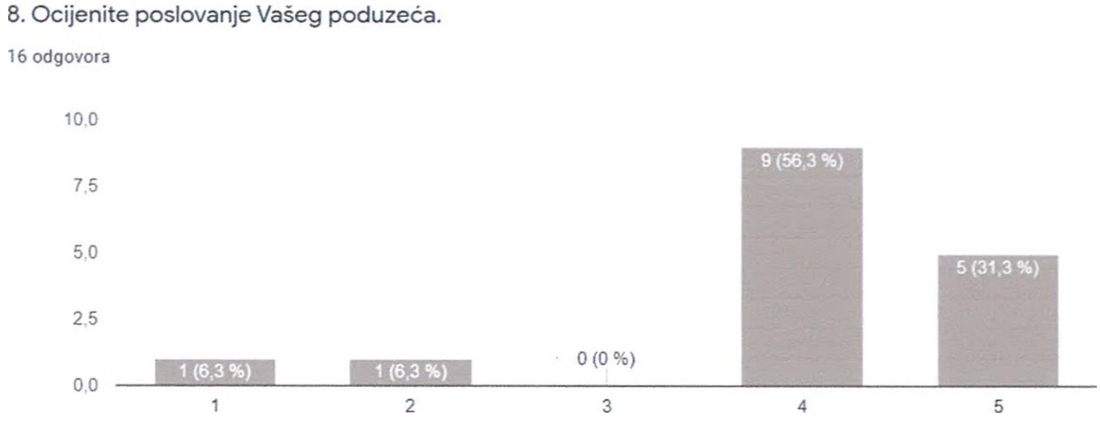
Grafikon 7



Izvor: samostalna obrada autorice

Na pitanje kako ocjenjuju poslovanje poduzeća samo 31,3% ispitanika odgovorila je da je u potpunosti pozitivno odnosno da su zadovoljni dosadašnjim poslovanjem. Njih 56,3% je uglavnom zadovoljno, dok iznenađujuće je kako po 6,3% ispitanika je u potpunosti negativno, odnosno nezadovoljno ili uglavnom nezadovoljno dosadašnjim poslovanjem poduzeća.

Grafikon 8

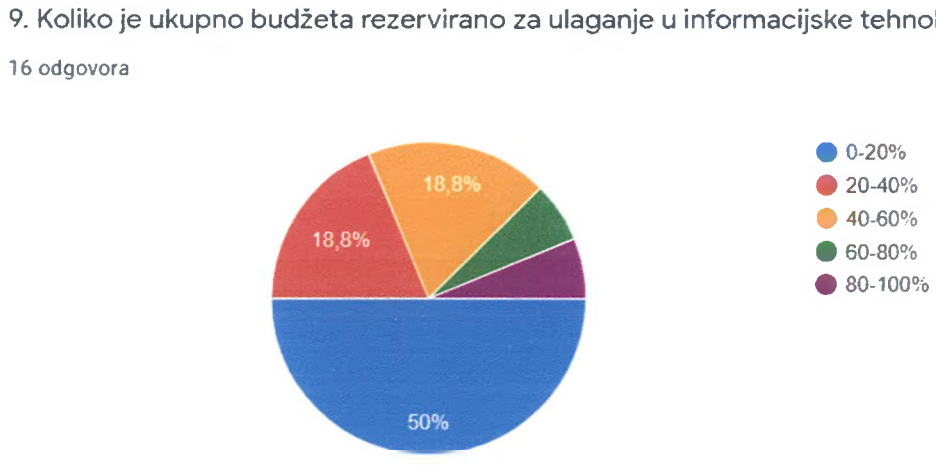


Izvor: samostalna obrada autorice

Nadalje, slijedeće pitanje odnosilo se o visini budžeta koji je rezerviran za ulaganje u informacijske tehnologije pri čemu se dolazi do iznenađujuće spoznaje (s obzirom da se nalazi u brzorazvijajućem svijetu tehnologije), kako je 50% ispitanih odgovorilo kako izdvaja od 0 do 20% ukupnog budžeta za isto, dok po 18,8% odgovorilo je kako se izdvaja ili od 20 do 40% budžeta ili pak 40 do 60% budžeta, što je donekle zadovoljavajuće, no 6,3% ispitanih izjasnilo se kako njihovo

poduzeće izdvaja ili od 60 do 80% budžeta ili čak između 80 i 100% budžeta za ulaganje u informacijske tehnologije što je izuzetno dobro, jer se vidi kako poduzeće ima perspektivu k budućnosti.

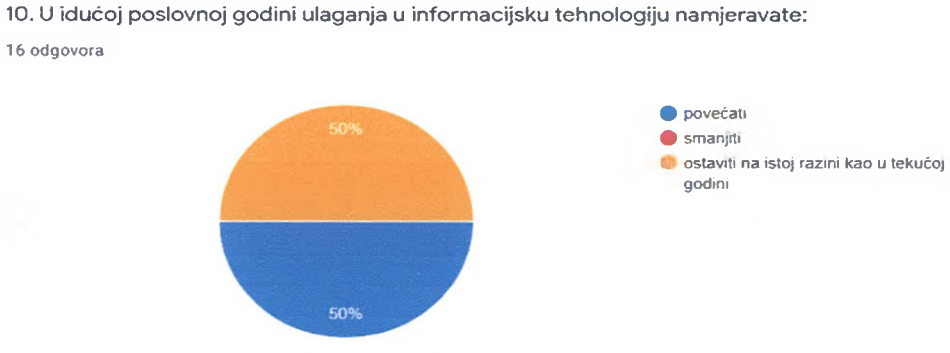
Grafikon 9



Izvor: samostalna obrada autorice

Na iduće pitanje o ulaganju u informacijsku tehnologiju u idućoj poslovnoj godini podjednako – 50% odgovorilo je kako namjerava ostaviti na istoj razini kao u tekućoj godini što je pomalo zabrinjavajuće s obzirom da se na prethodno pitanje o budžetu većina izjasnila kako izdvaja do 20% što je iznimno malo, ali je potrebno imati i na umu kako se u ovom istraživanju radi o nekim od najboljih tvrtki u Hrvatskoj koje ostvaruju milijunske dobiti tijekom poslovne godine. No, pozitivno je ipak što druga polovica ispitanika namjerava povećati, stoga se može zaključiti kako ipak dio poduzeća razmišlja dugoročno i okrenuto je budućnosti.

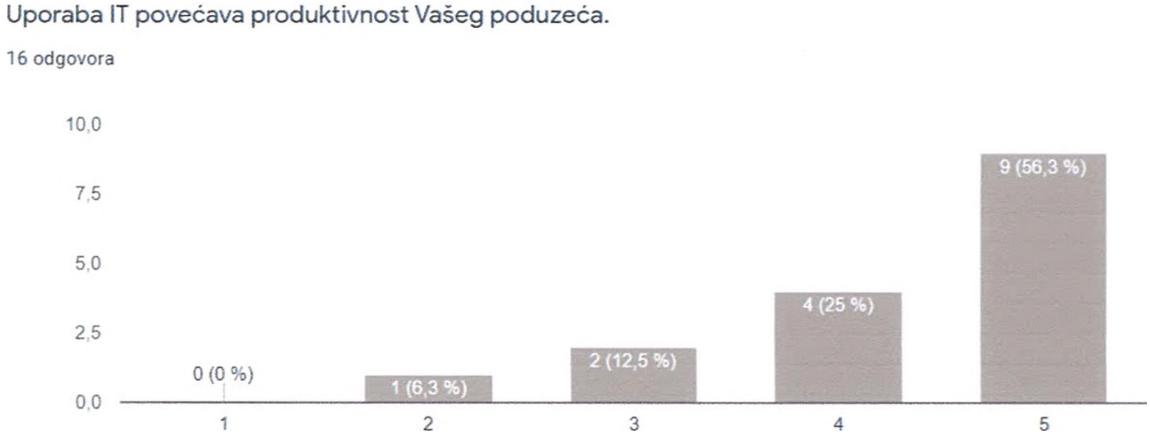
Grafikon 10



Izvor: samostalna obrada autorice

Iduće pitanje sastojalo se od nekoliko pod pitanja s obzirom da su sva kategorizirana prema Likertovoj ljestvici gdje se trebalo ocjeniti ocjenama od 1 do 5, gdje je 1 označavalo uopće ne slaganje, 2 uglavnom ne slaganje, 3 djelomično slaganje, 4 uglavnom slaganja, te 5 u potpunosti slaganje. S obzirom na to prvo podpitanje odnosilo se na to da uporaba IT povećava produktivnost, pri čemu se 56,3% složilo da u potpunosti povećava, 25% uglavnom povećava, te 12,5% i 6,3% da djelomično ili uglavnom ne povećava.

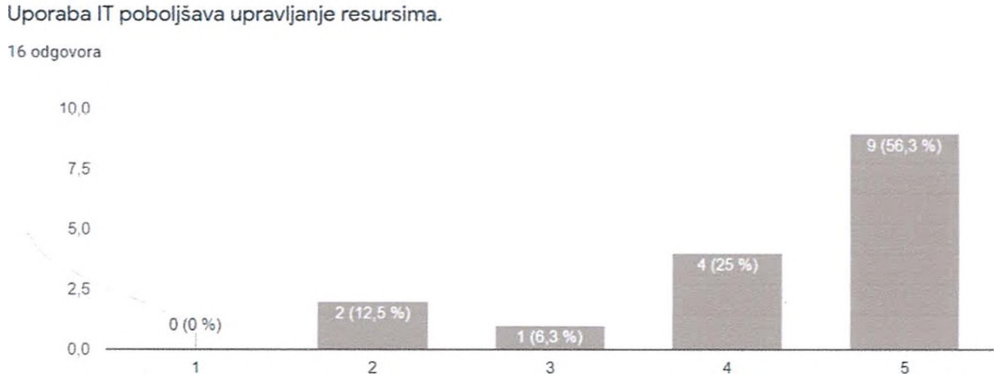
Grafikon 11



Izvor: samostalna obrada autorice

Slijedeće podpitanje odnosilo se na uporabu IT pri poboljšanju upravljanja resursima, pri čemu je 56,3% odgovorilo kako u potpunosti pridonosi poboljšanju upravljanja, 25% uglavnom poboljšava, te 6,3% i 12,5% misli kako djelomično ili uglavnom ne pridonosi poboljšanju upravljanja resursima.

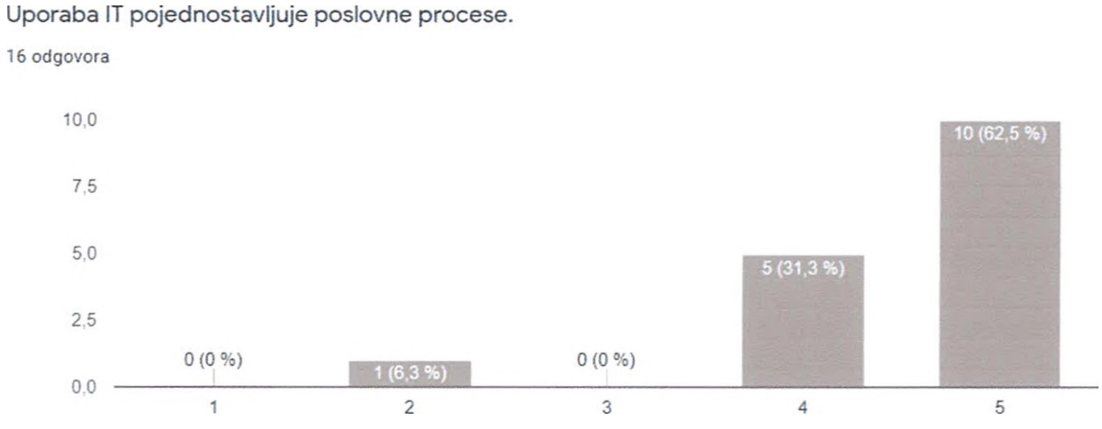
Grafikon 12



Izvor: samostalna obrada autorice

Na podpitanje koliko IT pojednostavljuje poslovne procese čak 62,5% misli kako u potpunosti pojednostavljuje njegova primjena i upotreba, a 31,3% misli da uglavnom pojednostavljuje, dok pak 6,3% smatra da uglavnom ne pojednostavljuje poslovne procese poduzeća.

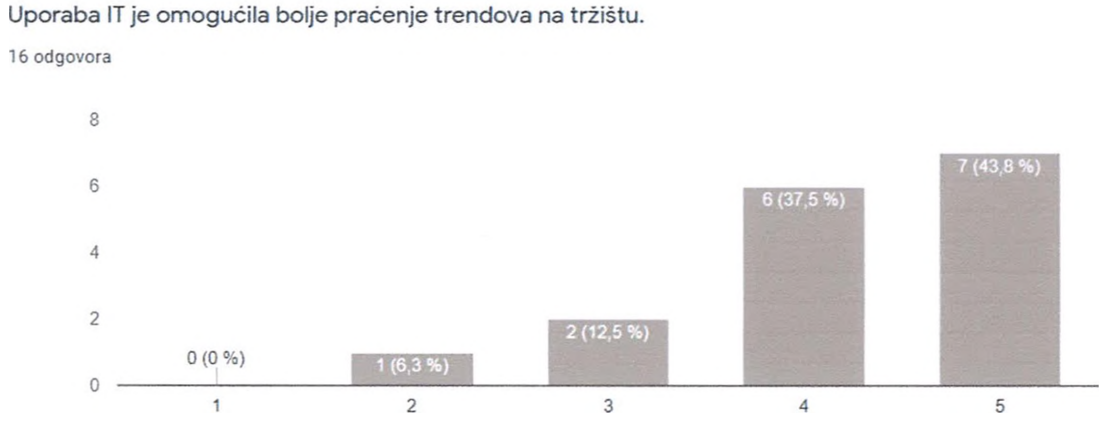
Grafikon 13



Izvor: samostalna obrada autorice

O upotrebi IT za omogućavanje boljeg praćenja trendova na tržištu složilo se u potpunosti 43,8% ispitanika, 37,5% uglavnom se složilo, 12,5% djelomično, te 6,3% uglavnom se nije složilo da omogućava bolje praćenje trendova.

Grafikon 14

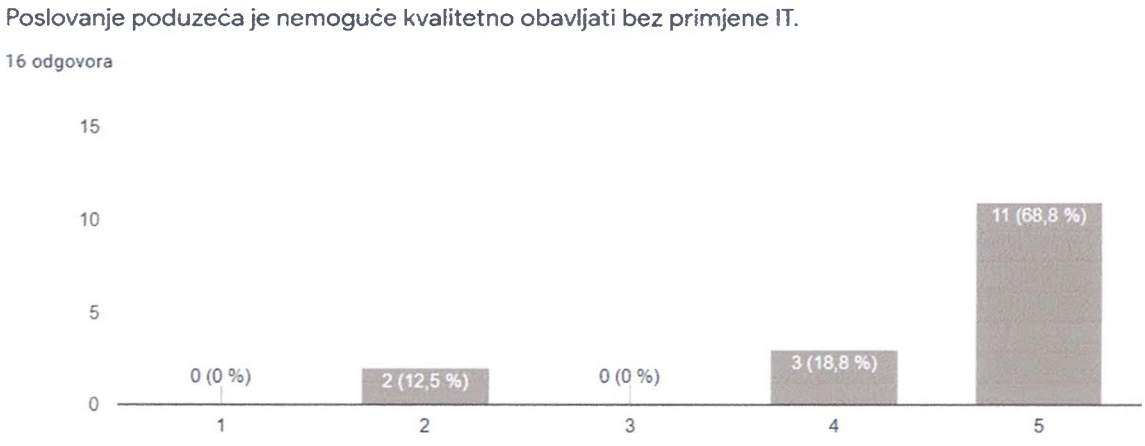


Izvor: samostalna obrada autorice

Poslijednje podpitanje u sklopu ovog pitanja složenog prema Likertovoj ljestvici odnosilo se na to kako je poslovanje poduzeća nemoguće kvalitetno obavljati bez primjene IT, gdje je 68,8%

ispitanika izrazilo potpuno slaganje s postavljenim pitanjem, dok 18,8% uglavnom slaganje, te 12,5% izrazilo je uglavnom ne slaganje s postavljenom izjavom.

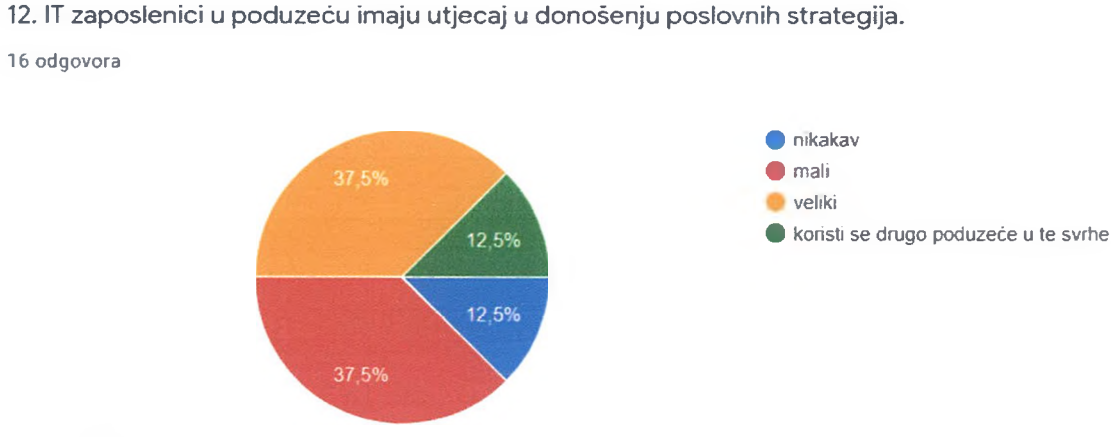
Grafikon 15



Izvor: samostalna obrada autorice

Na pitanje u kolikoj mjeri IT zaposlenici imaju utjecaja na donošenje poslovnih strategija podjednako ispitanika tj. 37,5% odgovorilo je kako imaju ili mali ili veliki utjecaj pri donošenju poslovnih strategija, dok se 12,5% ispitanih izjasnilo kako njihovi zaposlenici imaju ili nikakav utjecaj ili da za te svrhe koriste drugo poduzeće.

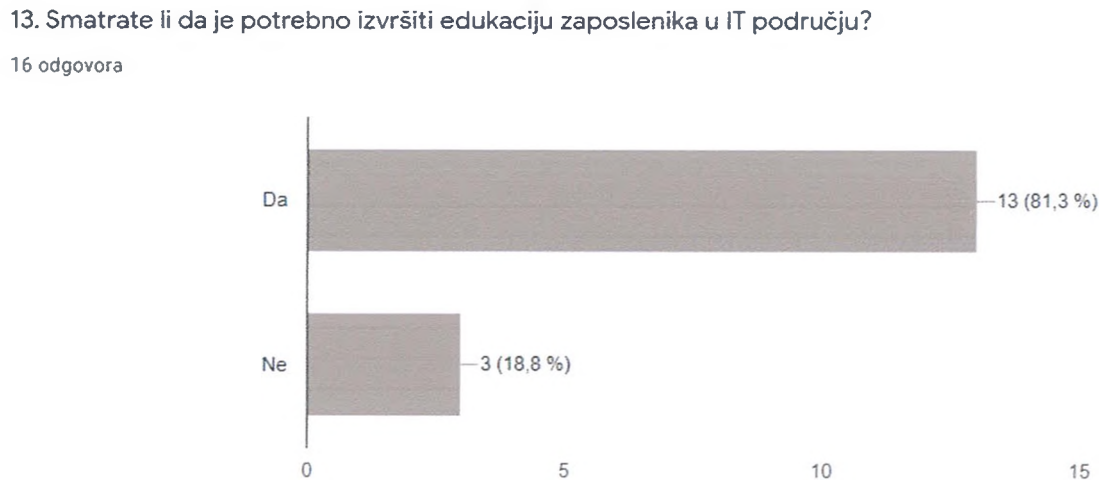
Grafikon 16



Izvor: samostalna obrada autorice

Nadalje, na pitanje o tome da li je potrebno izvršiti edukaciju IT zaposlenika iznimno velik broj ispitanika se složio kako je potrebno i to čak 81,3%, dok 18,8% smatra da ipak ne treba to učiniti.

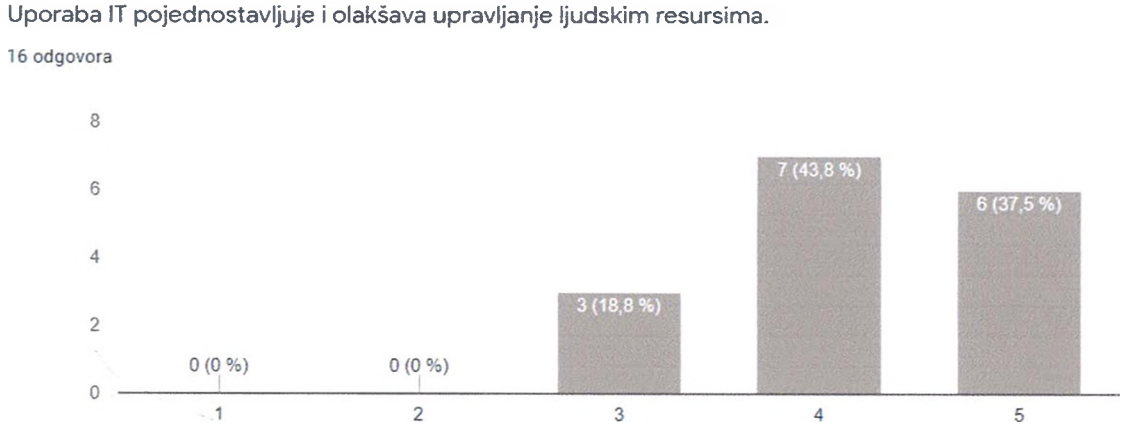
Grafikon 17



Izvor: samostalna obrada autorice

Idući splet pitanja također je formiran prema Likertovoj ljestvici, gdje je bilo potrebno izraziti stupanj slaganj s podpitanjem, odnosno ne slaganja, pri čemu je bilo potrebno dodijeliti ocjene od 1 do 5, gdje je 1 označavalo uopće ne slaganje s postavljenim pitanjem, 2 uglavnom ne slaganje, 3 djelomično slaganje, 4 uglavnom slaganje, te 5 u potpunosti slaganje. Stoga, prvo podpitanje ovog djela odnosilo se na to kako upotreba IT pojednostavljuje i olakšava upravljanje ljudskim resursima, gdje je 37,5% ispitanika se u potpunosti složilo s tim, dok 43,8% smatra da uglavnom doprinosi pojednostavljenju upravljanja, te 18,8% djelomično se slaže s time.

Grafikon 18



Izvor: samostalna obrada autorice

Kada su ispitanici bili upitali da li smatraju da upotrebom IT se poboljšavaju vještine zaposlenika njih 50% u potpunosti se složilo s istim, dok 25% uglavnom se složilo, 18,8% djelomično se složilo, te 6,3% uglavnom se s time ne slaže.

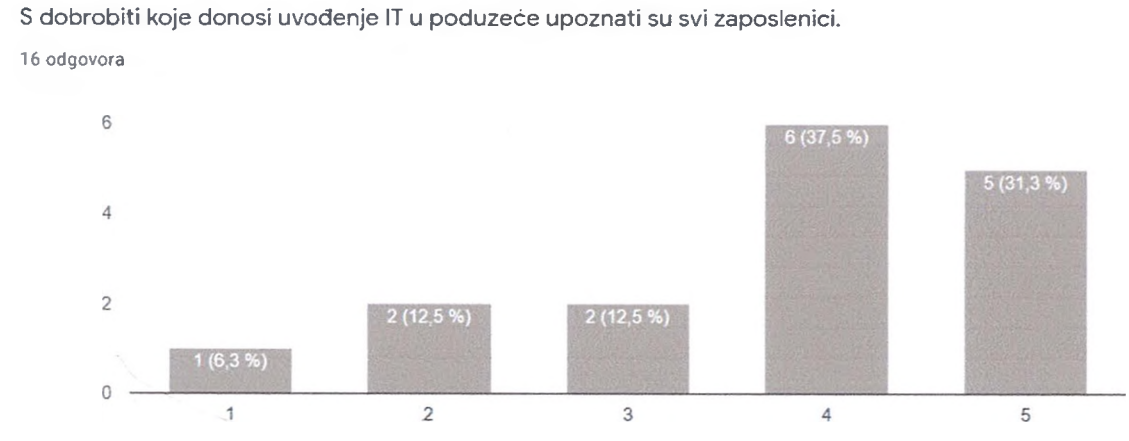
Grafikon 19



Izvor: samostalna obrada autorice

Slijedeće pod pitanje odnosilo se na to da su sa dobrobiti koje donosi uvođenje IT u poduzeće upoznati svi zaposlenici, gdje se 31,3% ispitanika izjasnilo kako su njihovi zaposlenici u potpunosti o tome upoznati, 37,5% kako su uglavnom upoznati, 12,5% ispitanika složilo se s time da su njihovi zaposlenici djelomično ili da uglavnom nisu upoznati, te 6,3% izjasnilo se kako nisu u potpunosti upoznati svi zaposlenici.

Grafikon 20



Izvor: samostalna obrada autorice

Predposlijednje podpitanje u ovom djelu odnosilo se na to da upotreba IT prilikom donošenja poslovnih strategija motivira zaposlenike. S time se u potpunosti složilo samo 18,8%, dok 31,3% se uglavnom složilo ili djelomično s ovom izjavom, te 18,8% smatra da upotreba uglavnom ne pridonosi motivaciji zaposlenika.

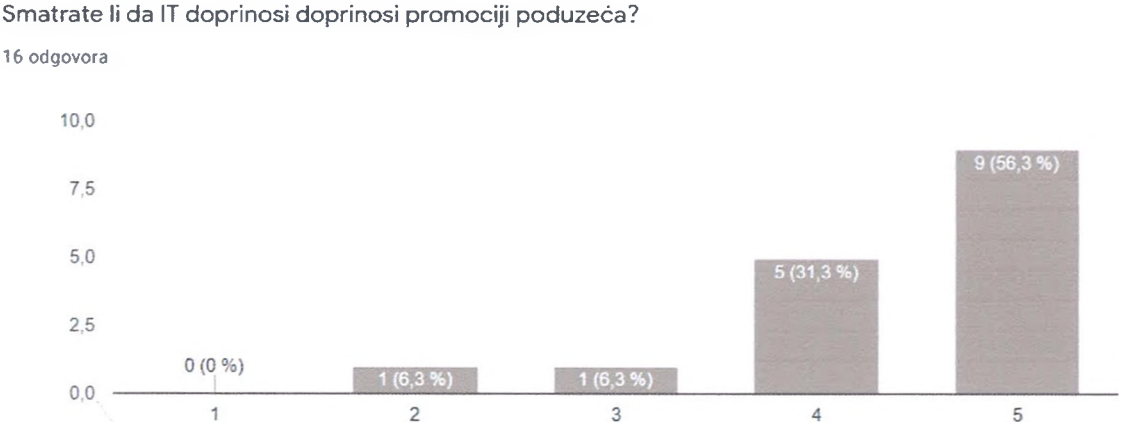
Grafikon 21



Izvor: samostalna obrada autorice

Na pitanje da li ispitanici smatraju kako upotreba IT može doprinijeti promociji poduzeća složilo se u potpunosti 56,3% ispitanika, 31,3% uglavnom se složilo, te 6,3% djelomično se složilo ili se pak izrazilo da se uglavnom ne slaže da ono može pridonijeti promociji.

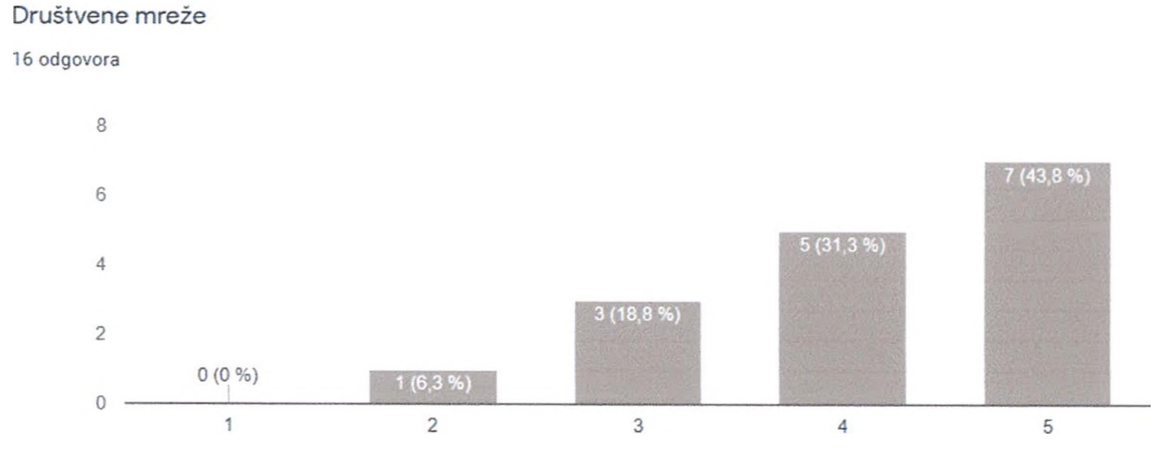
Grafikon 22



Izvor: samostalna obrada autorice

Na idućih nekoliko pitanja koji su bili vezani uz promociju poduzeća, bilo je potrebno rangirati određene tipove promocije prema važnosti, te pridružiti brojeve od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo uopće ne, 2 rijetko, 3 periodično, 4 često, te 5 kontinuirano korištenje. Prvo podpitanje odnosilo se na upotrebu društvenih mreža kao oblika promocije poduzeća, gdje se 43,8% ispitanih izjasnilo kako upravo taj oblik promocije koristi kontinuirano, 31,3% rijetko koristi, 18,8% periodično, te 6,3% rijetko.

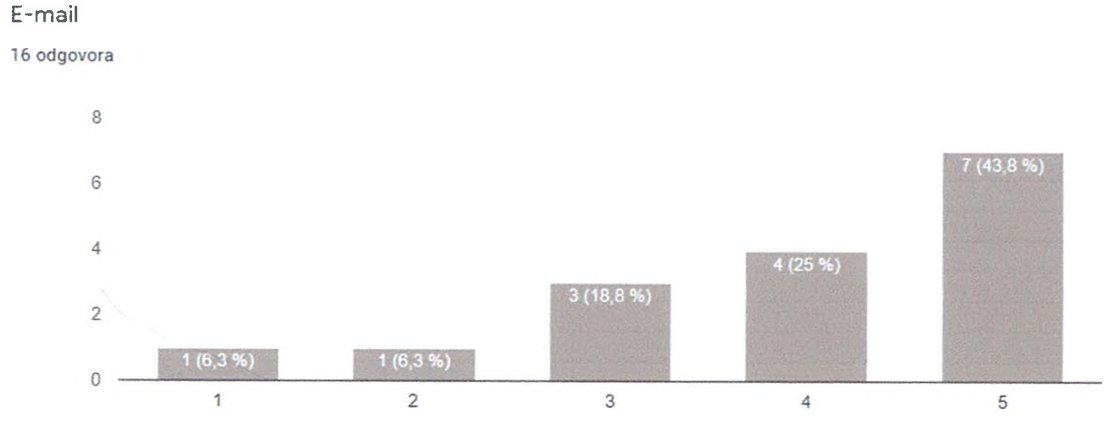
Grafikon 23



Izvor: samostalna obrada autorice

Nakon toga, slijedilo je pitanja o promociji poduzeća putem e-mail-a, gdje je 43,8% ispitanih odgovorilo kako koristi kontinuirano, 25% često, 18,8% periodično, te po 6,3% koristi ili rijetko ili uopće ne koristi za svoju promociju poduzeća.

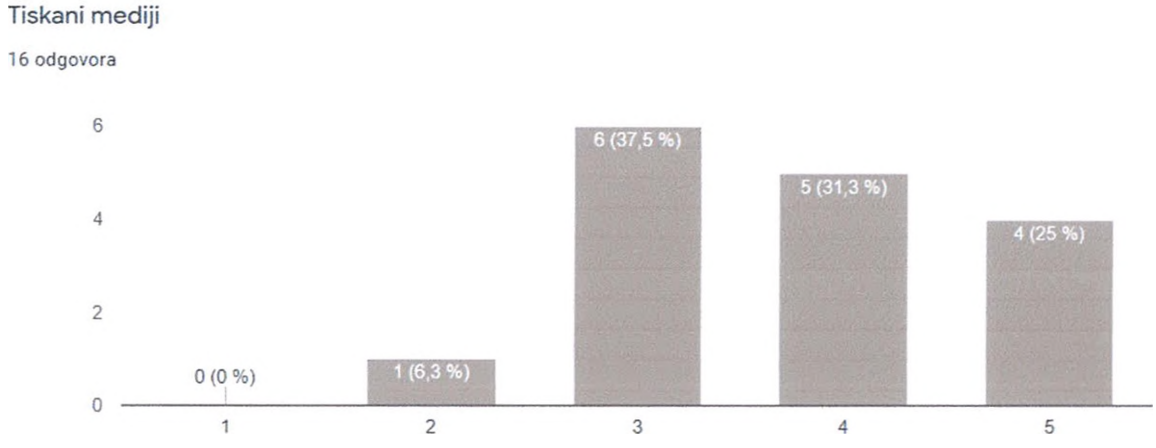
Grafikon 24



Izvor: samostalna obrada autorice

Iduće podpitanje odnosilo se na promociju putem tiskanih medija, pri čemu smo došli do spoznaje kako 25% poduzeća koristi ovaj oblik promocije kontinuirano, 31,3% često, 37,5% periodično koristi, te 6,3% rijetko.

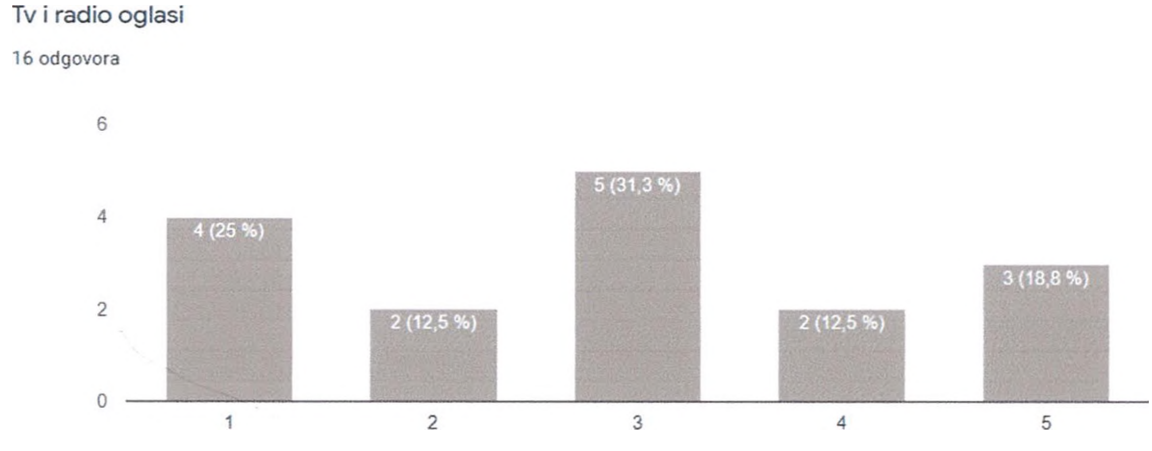
Grafikon 25



Izvor: samostalna obrada autorice

Čak 25% ispitanih ili njih 4 izjasnilo se kako uopće ne koristi TV i radio oglase kao svoj oblik promocije, pri čemu možemo zaključiti kako ovaj oblik promocije polako, ali sigurno dobiva na manjoj važnosti, od onih putem društvenih mreža i e-mail-a. 31,3% ispitanih reklo je kako periodično koristi ovaj oblik, dok 12,5% rijetko ili često koristi, dok samo 18,8% ispitanih odgovorilo je kako kontinuirano koristi kao oblik promocije svog poduzeća.

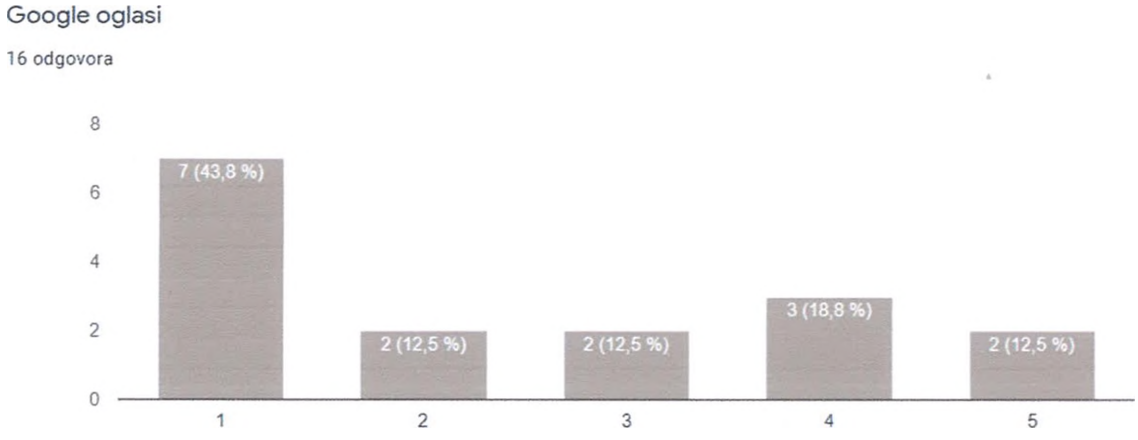
Grafikon 26



Izvor: samostalna obrada autorice

Nakon toga, uslijedilo je podpitanje o promociji putem Google oglasa gdje se većina ispitanih izjasnila kako uopće ne koristi, odnosno njih 43,8%. Često njih 18,8%, dok po 12,5% ispitanih reklo je kako ili rijetko ili periodično ili kontinuirano upravo njih koristi za promociju poduzeća.

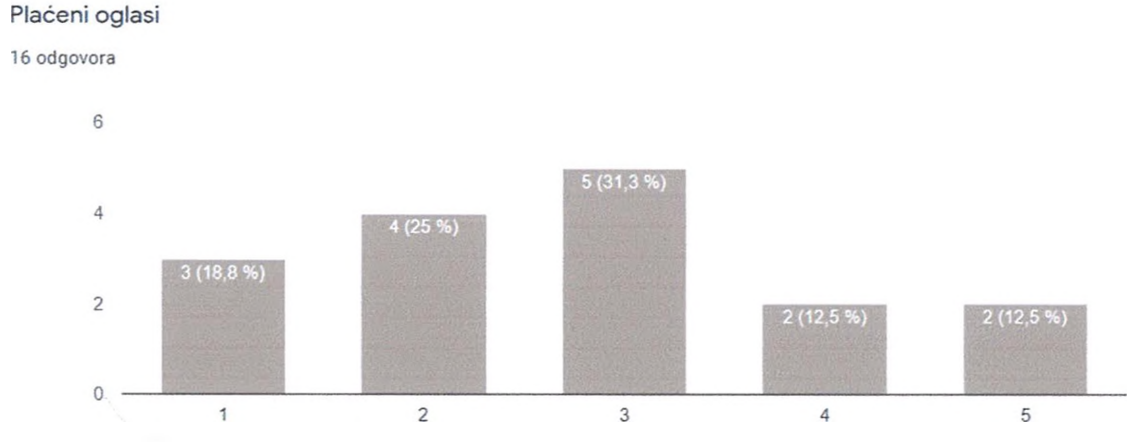
Grafikon 27



Izvor: samostalna obrada autorice

Poslijednje pitanje u sklopu ovog seta podpitanja odnosilo se na promociju putem plaćenih oglasa, pri čemu se 31,3% isitanih izjasnilo kako periodično koristi ovaj oblik, 25% rijetko, 18,8% reklo je kako uopće ne koristi, dok samo 12,5% reklo je kako ili često ili kontinuirano koristi ovakav oblik.

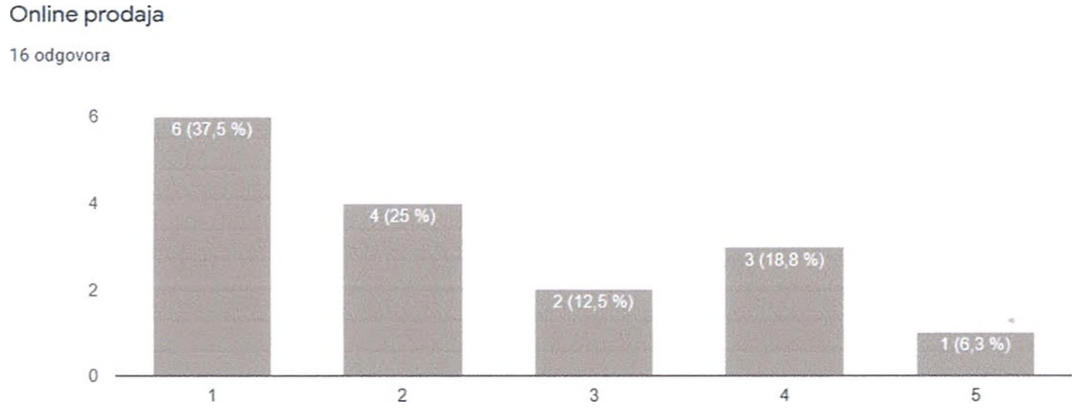
Grafikon 28



Izvor: samostalna obrada autorice

Idući set pitanja odnosio se na prodajne kanale koje poduzeće koristi, pa su bili ponuđeni oblici poput online prodaje, B2B, te B2C kanali. Također je trebalo ocijeniti pitanja prema važnosti kao u prethodnom pitanju, stoga za online prodaju se izjasnilo 37,5% ispitanih da uopće ne koristi taj oblik prodajnog kanala, 25% reklo je kako rijetko koristi, dok 12,5% periodično, te 18,8% i 6,3% ili često ili kontinuirano koristi.

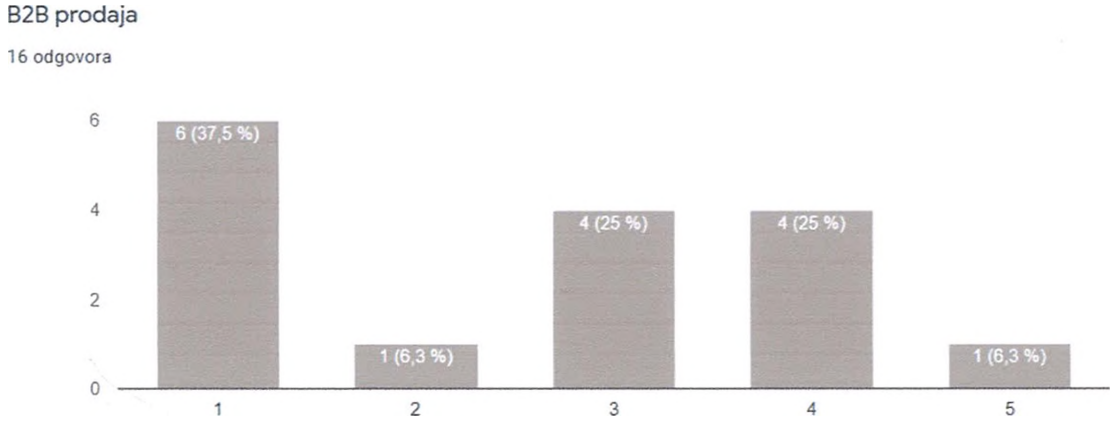
Grafikon 29



Izvor: samostalna obrada autorice

Kao što je navedeno, idući oblik koji se postavio u anketnom upitniku kao oblik prodajnog kanala bila je B2B prodaja, gdje je čak 37,5% reklo da uopće ne koristi taj oblik, 6,3% da ili rijetko ili kontinuirano koristi, dok po 25% ispitanih je reklo kako koristi ili periodično ili često.

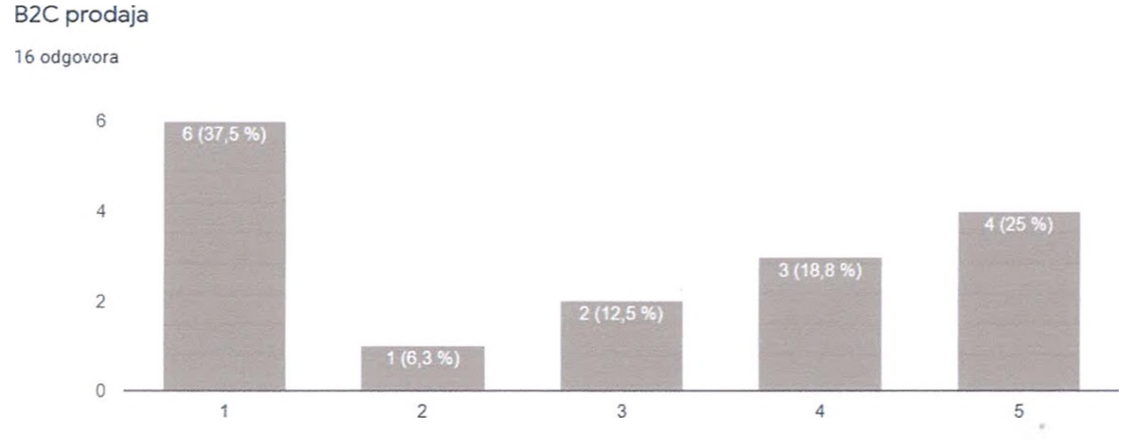
Grafikon 30



Izvor: samostalna obrada autorice

Kao poslijednje pitanje ovog seta pitanja odnosilo se na B2C prodaju, te se tu 37,5% ispitanih izjasnilo da uopće ne koristi ovaj oblik, 6,3% rijetko, 12,5% periodično, 18,8% često, te 25% kontinuirano koristi.

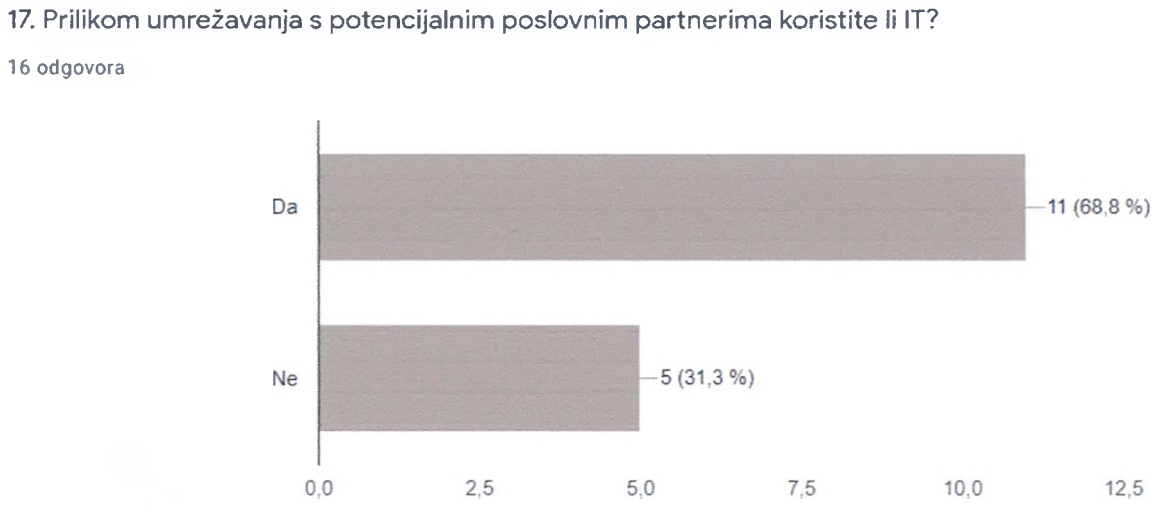
Grafikon 31



Izvor: samostalna obrada autorice

Dobivenim odgovorima na slijedeće pitanje *koristi li se prilikom umrežavanja s potencijalnim poslovnim partnerima IT* čak 68,8% ispitanih reklo je kako koristi, što je iznimno dobar rezultat, dok samo 31,3% reklo je kako ne koristi.

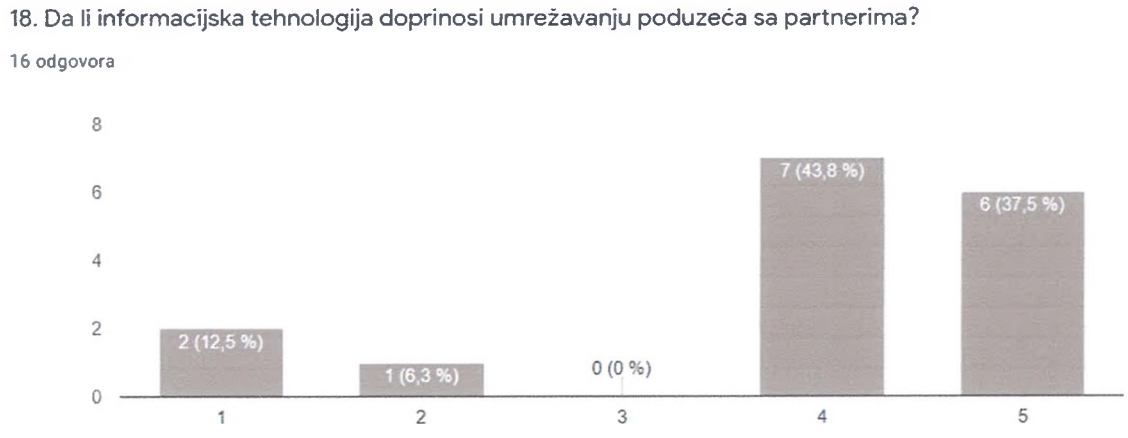
Grafikon 32



Izvor: samostalna obrada autorice

Zanimljivi su bili odgovori na pitanje o tome *da li informacijska tehnologija doprinosi umrežavanju poduzeća s partnerima*, gdje je čak 12,5% reklo kako smatra da uopće ne doprinosi, dok 37,5% misli da u potpunosti doprinosi.

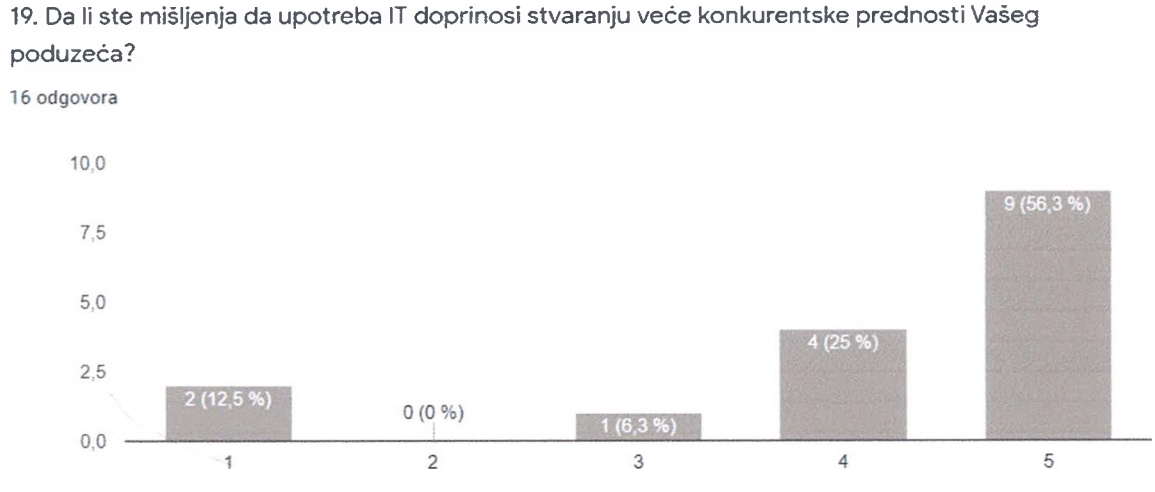
Grafikon 33



Izvor: samostalna obrada autorice

Na poslijednje pitanje u anketi koje se odnosilo na mišljenje ispitanika o tome da upotreba IT doprinosi stvaranju veće konkurentske prednosti poduzeća visokih 56,3% smatra da ono u potpunosti doprinosi, dok samo 12,5% misli da informacijska tehnologija uopće ne pridonosi stvaranju konkurentske prednosti.

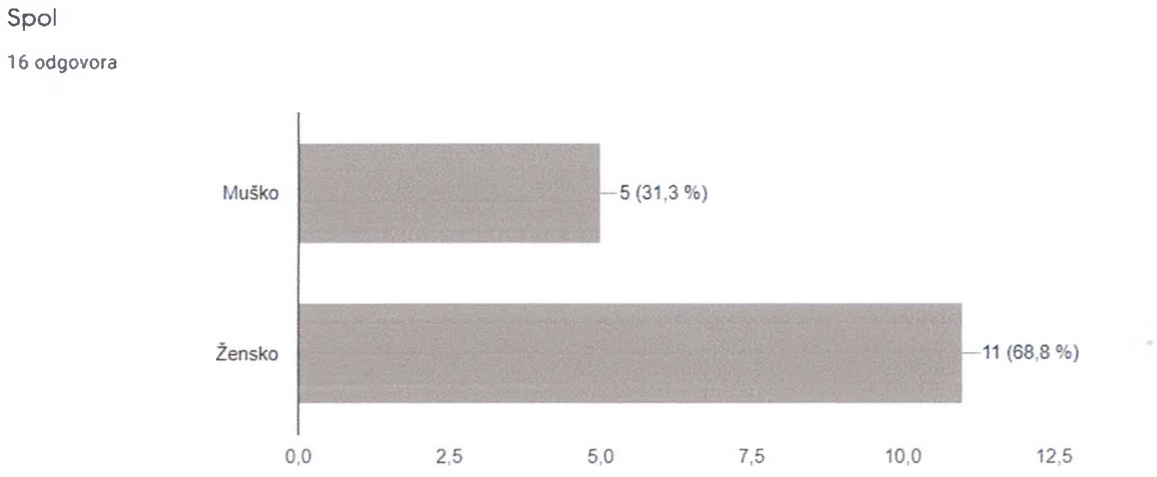
Grafikon 34



Izvor: samostalna obrada autorice

Iduća pitanja bila su demografskog oblika, gdje su se ispitanici izjasnili o spolu, godinama, te radnom mjestu na kojem su zaposleni. Najviše ispitanika ovog anketnog upitnika bile su žene – 68,8%, dok su muškarci bili u postotku od 31,3%.

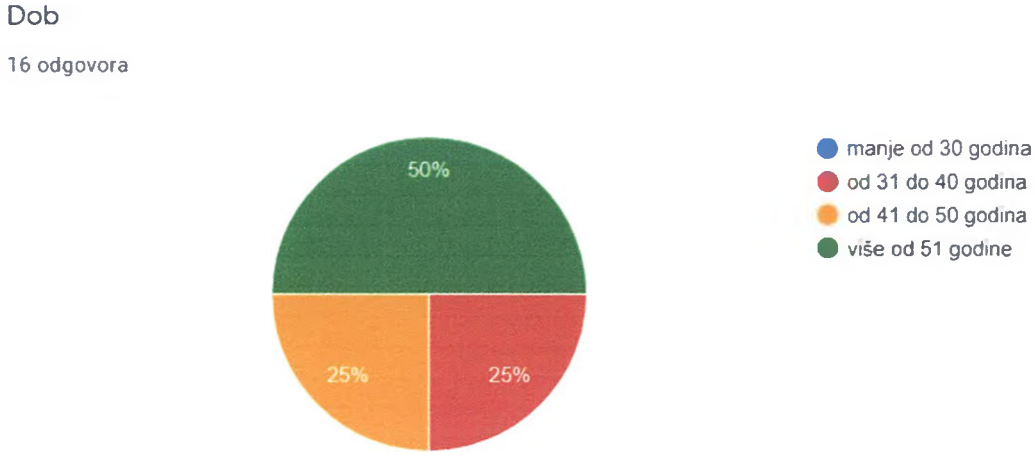
Grafikon 35



Izvor: samostalna obrada autorice

Što se godina tiče, 50% ispitanih imalo je više od 51 godine, dok po 25% njih imalo je od 31 do 40 godina ili 41 do 50 godina starosti.

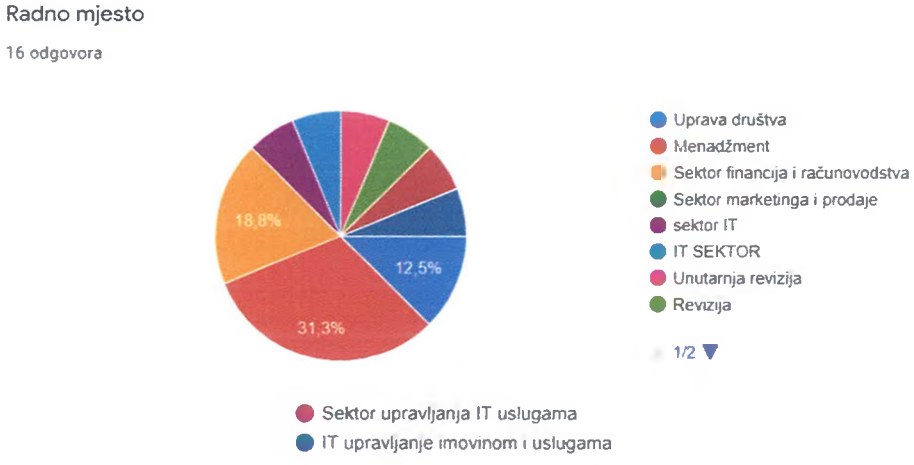
Grafikon 36



Izvor: samostalna obrada autorice

Za vrijeme anketiranja najviše zaposlenih bilo je upravo u mendžmentu – njih 31,3%, zatim su slijedili 25,2% ispitanih koji su na radnom mjestu IT upravljanje imovinom i uslugama. Ostali ispitanici ovog anketnog upitika njih 18,8% radi u sektoru financija i računovodstva, 12,5% u Upravi društva, te njih 12,6% na radnom mjestu unutarnje revizije.

Grafikon 37



Izvor: samostalna obrada autorice

Prikupljanjem i obradom informacija iz priloženog anketnog upitnika, dobili su se podaci koji pokazuju kolika važnost se pridaje informacijskoj tehnologiji i koliko se shvaća i prihvaća njezin utjecaj na poslovanje poduzeća.

5. Rasprava

Razmatrajući prethodno poglavlje mogu se donijeti neki zaključci. Prije svega, relativno veliki „non response" na samu anketu. Neobjašnjivo je zašto se anketirane osobe ne žele uključiti u istraživanje, premda su u popratnom mail-u navedeni svi relevantni podatci zašto i kome ova anketa služi, koja je svrha i cilj s naglaskom da je ista anonimna. Neke anketirane osobe su odmah odgovorile, neke su tražile dodatna pojašnjenja, neke „prijetile" zaštitom osobnih podataka, ali bilo je i onih koji su se sami ponudili da istu proslijede unutar vlastite grupacije na nekoliko mail adresa kako bi se dobili što kvalitetniji rezultati istraživanja. Ovakva samo inicijativa je za svaku pohvalu, no nažalost vrlo je rijetka.

Cilj ankete je bio dobiti od što kompetentnijih osoba u poduzeću odgovore, što je i pokazao visoki broj menadžera (31,3%) koji su na istu odgovorili jer očito shvaćaju važnost kako same informacijske tehnologije, ali i informacijskog sustava u današnjem globalnom okruženju.

Obradom prikupljenih podatako došlo se do slijedećih spoznaja:

- unutar tvrtke postoje odjeli IT (68,8% ispitanih),
- postoji razvijena svijest o utjecaju IT na poslovanje tvrtke (50% ispitanih),
- polovina ispitanih planira osigurati ista financijska sredstva kao i do sada za ulaganje u IT u slijedećoj poslovnoj godini, dok je vrlo mali postotak (6,3%) ispitanih spremno izvršiti značajna ulaganja u razvoj i infrastrukturu IT,
- ispitanici su svjesni važnosti i uloge IT u povećanju produktivnosti poduzeća (56,3%), ono omogućuje bolje i kvalitetnije praćenje trendova na tržištu (43,8% ispitanika se složilo) te čak 68,8% ispitanih je svjesno da je nemoguće kvalitetno obavljati poslovanje poduzeća bez primjene IT-a,
- očito postoji velika nužnost (81,3% ispitanika) u neprestanoj edukaciji zaposlenika,
- no relativno mali broj ispitanika (18,8%) smatra da uporaba IT u donošenju poslovnih strategija motivira zaposlenike,
- dok u isto vrijeme, veliki postotak ispitanih (56,3%) smatra da IT može doprinijeti promociji poduzeća i veće konkurentske prednosti.

Globalizacija, kao fenomen koji se pojavljuje početkom 90-tih godina prošlog stoljeća, ima značajnu ulogu u poslovanju svakog poduzeća. Cijeli svijet je postao jedno „globalno selo“ u kojem se točno zna tko što može nuditi, što se i po kojoj cijeni može kupiti, tko je za što odgovoran i kako i na koji način je najbolje vršiti komunikaciju s poslovnim partnerima, s kakvom poslovnom strategijom nastupati na pojedinim tržišnim nišama. I upravo sve navedeno samo pokazuje nužnost neprestanog ulaganja u IT i IS, njihovo planiranje svakodnevnu uporabu kako unutar tvrtke, tako u komunikaciji s poslovnim partnerim i kupcima.

6. Zaključak

Informacijski menadžment kao temelj provedbe poslovne strategije je nužnost u današnjem turbulentnom poslovnom svijetu. Imati valjanu informaciju, te istu znati uporabiti kako bi se donijela kvalitetna poslovna strategija i krenulo u realizaciju u istu je današnji *must have*. Ogromnu ulogu u navedenom ima informacijska tehnologija, informacijski sutav i znanje koje menadžeri trebaju imati prilikom korištenja istih. Tehnologija danas ima velik utjecaj na poslovanje svakog poduzeća i uspješnost poduzeća, njegovog tima i ocjena poslovnih strategija se mjere uporabom iste.

Planiranje poslovanja, njegovo organiziranje, vođenje i usmjeravanje zaposlenika prema ostvarivanju zacrtanih poslovnih ciljeva primjenom adekvatnih strategija, kontrola samog provođenja kao i upravljanje ljudskim potencijalima u današnjem poslovnom okruženju omogućeno je uporabom IT i IS. No, osobne vještine u korelaciji sa stručnim, konceptualnim i tehničkim vještinama su odlike kavlitetnog menadžmenta.

Želja za promjenama ka boljem trebala bi biti nit vodilja svake poslovne strategije i svakog menadžera ukomponirane s IT i IS.

LITERATURA

Knjige:

1. Javorović, B., Bilandžić, M. (2007.) *Poslovne informacije i business intelligence*, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb

2. Klaić, B. (2007.) *Riječnik stranih riječi*, Školska knjiga, Zagreb

3. Buble, M. (2000.) *Menadžment,* Ekonomski fakultet, Split

4. Pfeifer, S. (2018.) *Nastavni materijali iz kolegija „Menadžment"*, dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/ostalo/ , pristupljeno: 1. srpnja 2021.

5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008.) *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb

6. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.: *Benchmarking u strategiji marketinga*, Zagreb, Mate, 1999.

7. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Ljubić, F., Mencer, I., Pučko, D., Tipurić, D., Singer, S., Zan, L.: *Strategijski management*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 1997.

8. Kourdi, J., (2007.) *Poslovna strategija*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb

9. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., žljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005.) *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb

10. Severance, D. G., Passino, J. (2009.), *IT u primjeni*, MATE d.o.o., Zagreb

Internetski izvori:

1. Banković, M. (2008.) *Menadžment informacionih sistema*, dostupno na: https://old.vts.edu.rs/images/nastava/M_IS/Informacioni_menadzment.pdf pristupljeno: 11.7.2021.

2. Bilandžić, M., Čulig, B., Lucić, D., Putar-Novoselec, M., Jakšić, J. (2012) *Business Intelligence u hrvatskom gospodarstvu*, dostupno na: https://hrcak.srce.hr/84678, pristupljeno 19.8.2021.

3. Müller, J. (2001.), *Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija*, dotupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=45067&show=clanak , pristupljeno: 7.9.2021.

POPIS SLIKA

Slika 1: Razine upravljanja i planiranja 8
Slika 2: Ciljevi upravljanja ljudskim resursima 13
Slika 3: Karakteristike uspješnih timova 21
Slika 4: Strategijski izbori 24

POPIS TABLICA

Tablica 1. Čimbenici organizacijske strukture s obzirom na pripadnost 10
Tablica 2. Koristi od umrežavanja 19

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. 32
Grafikon 2 32
Grafikon 3 33
Grafikon 4 34
Grafikon 5 35
Grafikon 6 35
Grafikon 7 36
Grafikon 8 36
Grafikon 9 37
Grafikon 10 37
Grafikon 11 38
Grafikon 12 38
Grafikon 13 39
Grafikon 14 39
Grafikon 15 40
Grafikon 16 40
Grafikon 17 41
Grafikon 18 41
Grafikon 19 42
Grafikon 20 42
Grafikon 21 43
Grafikon 22 43
Grafikon 23 44
Grafikon 24 44
Grafikon 25 45
Grafikon 26 45
Grafikon 27 46

Grafikon 28 46
Grafikon 29 47
Grafikon 30 47
Grafikon 31 48
Grafikon 32 48
Grafikon 33 49
Grafikon 34 49
Grafikon 35 50
Grafikon 36 50
Grafikon 37 51