

# Poslovna inteligencija u turizmu

---

**Stipanović, Christian**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2009**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:357311>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



*Christian Stipanović*

---

**Poslovna  
inteligencija  
u turizmu**

---





Prof. dr. sc. Christian Stipanović

---

POSLOVNA INTELIGENCIJA U TURIZMU



UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI  
MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM FLUMINENSIS

Odlukom Povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, klasa: 602-09/09-01/09, ur. broj 2170-57-05-09-3 od 1. travnja 2009., ova knjiga je prihvaćena kao sveučilišni udžbenik.

**Dr. sc. Christian Stipanović, izvanredni profesor  
POSLOVNA INTELIGENCIJA U TURIZMU**

**Izdavač:**

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

**Za izdavača:**

dekan, dr. sc. Zoran Ivanović, redoviti profesor

**Recezeni:**

Dr. sc. Franjo Radišić, professor emeritus

Dr. sc. Vlado Galičić, izvanredni profesor

**Lektura:**

Mr. sc. Željka Štefan

**Dizajn naslovne stranice:**

Dr. sc. Mislav Šimunić, docent

**Tisak:**

mtg-topgraf d.o.o., Velika Gorica  
travanj 2009.

ISBN 978-953-6198-70-2

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu  
Sveučilišne knjižnice Rijeka pod brojem 120221085.

**Copyright © 2009.  
CHRISTIAN STIPANOVIĆ**

Sva prava pridržana. Nije dopušteno nijedan dio knjige reproducirati ili distribuirati u bilo kojem obliku ili pohraniti u bazi podataka bez prethodnog pismenog odobrenja autora.

Prof. dr. sc. Christian Stipanović  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

# POSLOVNA INTELIGENCIJA U TURIZMU



Sveučilište u Rijeci  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija  
2009.



# SADRŽAJ

Predgovor.....	9
1. Uvod.....	11
<b>I. dio: OSNOVE POSLOVNE INTELIGENCIJE .....</b>	<b>17</b>
2. Temeljne odrednice poslovne inteligencije .....	19
2.1. Model poslovne inteligencije – PI ciklus.....	19
2.1.1. Definicija pojma poslovne inteligencije .....	20
2.1.2. Značajke modela poslovne inteligencije .....	24
2.1.3. Struktura modela poslovne inteligencije.....	25
2.1.4. Funkcije modela poslovne inteligencije .....	27
2.1.5. Važnost modela poslovne inteligencije .....	29
2.1.6. Ekonomski aspekt modela poslovne inteligencije.....	32
2.1.7. Teorijske postavke pojma counterintelligence .....	35
2.2. Poslovna inteligencija u globaliziranom okruženju .....	36
2.3. Implementacije poslovne inteligencije .....	40
2.4. Perspektive razvoja modela poslovne inteligencije.....	45
3. Poslovna inteligencija u koncepciji razvoja suvremenoga poduzeća .....	51
3.1. Model koncepcije razvoja poduzeća .....	51
3.2. Poslovna inteligencija u poslovnom odlučivanju .....	56
3.3. Poslovna inteligencija kao odgovor na dinamiku okoline poduzeća .....	61
3.4. Poslovna inteligencija u funkciji ostvarenja konkurentskih prednosti .....	65
3.5. Upravljanje informacijama i znanjem kao preduvjet razvoja.....	66
3.5.1. Kvaliteta podataka.....	66
3.5.2. Transformacija podataka u informacije .....	71
3.5.3. Značaj informacija u inteligentnom poduzeću.....	73
3.5.4. Kreiranje znanja iz informacija.....	77



4.	Utjecaj informatizacije na razvoj poslovne inteligencije .....	79
4.1.	Determinante inteligentnoga poduzeća.....	79
4.2.	Skladištenje podataka.....	82
4.3.	OLAP (OnLine Analytical Processing).....	86
4.4.	Rudarenje podataka.....	88
4.5.	Informacijski sustavi.....	93
4.6.	Postulati sigurnosne informacijske politike.....	96
5.	Značaj strategije upravljanja ljudskim resursima u modelu poslovne inteligencije.....	103
5.1.	Generiranje nove generacije menadžera.....	104
5.1.1.	Menadžer kao vođa.....	104
5.1.2.	Razvoj kompetencija, znanja i vještina nove generacije menadžera.....	109
5.1.3.	Kvalitativna analiza menadžmenta u Hrvatskoj.....	113
5.2.	Čovjek – ključ uspjeha modela poslovne inteligencije.....	115
5.3.	Nova poslovna kultura i sustav vrijednosti .....	116
5.4.	Autorizacija djelatnika.....	118
5.5.	Lojalnost djelatnika.....	121
<b>II. dio:</b>	<b>IMPLEMENTACIJA MODELA POSLOVNE INTELIGENCIJE U TURIZMU .....</b>	<b>125</b>
6.	Nova paradigma turizma na globaliziranome europskom tržištu.....	127
6.1.	Determinante turizma XXI. stoljeća .....	128
6.2.	Dinamika turističke ponude i potražnje.....	136
6.3.	Odrednice konkurentne borbe na turističkom tržištu .....	141
6.4.	Model konkurentnosti u turizmu.....	142
7.	Poslovna inteligencija u funkciji razvoja hotelsko-turističkoga poslovanja.....	151
7.1.	Odrednice poslovne inteligencije u turizmu i hotelijerstvu .....	151
7.2.	Poslovna inteligencija u europskom i svjetskom turizmu i hotelijerstvu .....	155
7.3.	Značaj poslovne inteligencije u inoviranoj koncepciji razvoja hotelsko-turističkih poduzeća.....	157
7.4.	Implementacija poslovne inteligencije u hrvatska hotelsko-turistička poduzeća .....	161
8.	Sinergija poslovne inteligencije i novih strateških usmjerenja poduzeća.....	169
8.1.	Nova strateška usmjerenja suvremenih poduzeća.....	169
8.1.1.	Upravljanje promjenama u funkciji konkurentnosti.....	172
8.1.2.	Prilagođavanje hotelsko-turističkih poduzeća sustavu novih tržišnih vrijednosti.....	178

8.1.3. Novi pravci razvoja hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća .....	180
8.2. Reinženjering poduzeća .....	184
8.3. Informatizacije kao preduvjet implementacije novih strateških usmjerenja .....	188
8.3.1. Važnost informatizacije u razvoju turizma .....	189
8.3.2. Implementacija ICT rješenja u inteligentna poduzeća .....	192
8.3.3. Internet u funkciji komuniciranja inteligentnih poduzeća .....	194
8.3.4. Pokazatelji informatizacije hrvatskog društva i gospodarstva .....	198
8.4. Interakcija benchmarkinga i poslovne inteligencije .....	202
8.5. Sinergija poslovne inteligencije i CRM .....	208
8.6. Povezanost poslovne inteligencije i intelektualnog kapitala u funkciji razvoja .....	216
8.6.1. Temeljne teorijske determinante intelektualnoga kapitala .....	217
8.6.2. Menadžment znanja (KM) kao pokretač razvoja .....	224
8.6.3. Organizacija koja uči – koncept poduzeća XXI. stoljeća .....	230
9. Zaključak .....	237
Literatura .....	241
Popis tablica .....	251
Popis shema .....	253



## PREDGOVOR

Poslovna inteligencija prerasta u osnovno strateško usmjerenje poduzeća u sučeljavanju s konkurentima (poslovna inteligencija u užem smislu) i u orijentaciji prema ostalim sudionicima okoline – klijentima, dobavljačima (poslovna inteligencija u širem smislu). Poduzeće u uvjetima turbulentnoga dinamičkog tržišta XXI. stoljeća, postinformacijske revolucije (količina podataka i spoznaja se udvostručuje svake dvije godine) i društva znanja (intelektualni kapital kao najvažniji resurs) mora težiti prema cilju - biti korak ispred konkurenata i klijenata, odnosno ostvariti brzinu (inovacije) kao ključnu prednost suvremenoga gospodarstva. Nijedna promjena aktivnosti konkurencije i sustava preferencija klijenata ne smiju iznenaditi poduzeće koje mora ne samo upravljati promjenama, već ih i pokretati u cilju vlastite kvalitativne preobrazbe. Težnja je da se predvidi svaka aktivnost konkurencije, odnosno da na svaku akciju konkurenata, poduzeće ima pripremljenu protuakciju u težnji poboljšavanja položaja na tržištu. Ključnu kariku modela poslovne inteligencije predstavlja čovjek u sinergiji sa suvremenim softverskim rješenjima.

Cilj je knjige (istraživanja) definiranje teorijskoga i poglavito praktičnoga modela poslovne inteligencije u turizmu i hotelijerstvu u funkciji efikasnoga komuniciranja hotelsko-turističkih poduzeća s turbulentnom i dinamičkom okolinom. Otkriva kako konkretno prikupljati podatke o ključnim dionicima okoline (klijent, konkurent) i transformirati ih u informacije i znanje o njihovim sadašnjim i budućim aktivnostima kao ishodište poslovnoga odlučivanja i inoviranja vlastite koncepcije i strategije razvoja. Model mora kreirati znanje iz baze podataka (pretprocesiranje podataka, obrada, implementacija rezultata) u funkciji odgovora na ključno pitanje kako biti brži, originalniji i drugačiji u sučeljavanju s konkurentima u procesu zadovoljavanja sve razvijenijih preferencija klijenata. Osnovna problematika je kako definirati propulzivna područja – model turizma koji se u potpunosti mijenja svake 2 – 3 godine i model poslovne inteligencije gdje su promjene neusporedivo brže i drastičnije. Još veći problem je kako anticipirati budućnost i novi sustav djelovanja i razmišljanja u sve turbulentnijoj okolini.

Knjiga (istraživanje) se ne zaustavlja samo na informatičkom poimanju modela poslovne inteligencije, već pokušava sagledati model s ekonomskoga stajališta u funkciji ostvarivanja profita kao temeljnoga pokretača ekonomske aktivnosti. Ne daje samo analizu sadašnjega stanja (dijagnozu), već pokušava anticipirati razvoj modela poslovne inteligencije u funkciji koncepcije i strategije razvoja na mikro i makro razini. Kreira svijest o značaju poslovne inteligencije bez kojega se ne može više ni opstati na tržištu, a pogotovo ne stvarati konkurentski položaj. Predstavlja preduvjet razvoja i nužno oružje u konkurentskoj utakmici. Također afirmira novi sustav vrijednosti temeljen na znanju, intelektualnom kapitalu i informacijama kao temeljnim resursima XXI. stoljeća. Postavlja polazišta novih strateških usmjerenja: poslovna inteligencija, CRM, menadžment znanja, organizacija koja uči te analizira njihovu razinu implementacije u hrvatskom gospodarstvu i turizmu.

Knjiga potiče afirmaciju novih strateških usmjerenja, poglavito modela poslovne inteligencije u cilju generiranja determinanti novih konkurentskih prednosti. Namijenjena je studentima i turističkoj praksi kao poticaj kvalitativnim promjenama u hrvatskome turizmu i gospodarstvu.

Posebnu zahvalu upućujem predstavniku izdavača udžbenika dekanu Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija dr. sc. Zoranu Ivanoviću, redovitom profesoru i recenzentima dr. sc. Franji Radišiću, profesoru emeritusu i dr. sc. Vladi Galičiću, izvanrednom profesoru, lektoru mr. sc. Željki Štefan koji su svojom podrškom, prijedlozima, sugestijama i primjedbama oplemenili sadržaj i pomogli da ovaj udžbenik ispuni misiju.

# 1.

## UVOD

Turizam u svojim fazama razvoja poprima nove pojavne oblike i zadovoljava sve strože kriterije asortimana turističkoga proizvoda i usluga te se stalno obogaćuje novim motivima što dovodi do odlučujućih promjena u svrsi, načinu, sadržaju provođenja odmora izvan domicila. Turizam XXI. stoljeća je određen dinamikom, turbulencijom te je vrlo teško determinirati budući smjer, intenzitet i dinamiku aktivnosti. Jedino sigurno u budućnosti je da će promjene biti propulzivnije, češće i drastičnije te da ne postoje granice u generiranju novih sadržaja. U uvjetima gospodarske krize turizam mora pronaći načine daljnjeg razvoja. Uz kvalitativni i kvantitativni razvoj turističkoga proizvoda i ponude temeljno usmjerenje predstavlja održivi razvoj i ekologija (“green” turizam, eko hoteli...).

Osnovni cilj svakog gospodarskoga subjekta, tako i hotelsko turističkih poduzeća je upravljati promjenama, inicirati promjene i biti ispred promjena u okolini u generiranju novih snaga i anuliranju i minimiziranju slabosti. Bit je gledati unaprijed, misliti nekoliko koraka unaprijed, po mogućnosti ispred konkurencije i klijenata. Dinamika okruženja postavlja novi poticaj – aktivno kreirati budućnost implementiranjem inovacija i originalnih rješenja (nijedna kopija ne može biti bolja od originala). Uz Porterove odrednice generičke konkurentske prednosti: kvaliteta, cijena, fokusiranost, na tron se postavlja brzina, odnosno afirmacija kreativnosti i inovativnosti u generiranju novog turističkog proizvoda. Osnovna orijentacija svakoga poduzeća mora biti istraživanje i razvoj novoga proizvoda temeljenoga na resursima XXI. stoljeća: znanje, intelektualni kapital, sposobnost, umijeće, invencija menadžera koji uvjetuju uspjeh ili neuspjeh poduzeća na tržištu kao osnovnom kriteriju i pokazatelju uspješnosti poduzeća. Prioritet je rekonceptija, redizajn i reinženjering poduzeća uz prilagođavanje novom sustavu tržišnih vrijednosti putem implementiranja sustava kvalitete, standardizacije, TQM, autorizacije i cjeloživotnoga obrazovanja menadžera i svih djelatnika, informatizacije

(inteligentna poduzeća), afirmacije CRM strategije, benchmarkinga, poslovne inteligencije, naglašavanja odrednica menadžmenta znanja i organizacije koja uči.

Osnovni pokretači dinamike na turističkome tržištu su promjene potreba, preferencija, afiniteta i želja potencijalnih turista (turisti svakim svojim dolaskom traže nove usluge, veću kvalitetu, animaciju uz implementaciju industrije zabave i aktivnog odmora) te akcije, reakcije, koncepcije i rekoncepcije razvoja konkurenata u osnovnom cilju poslovanja multipliciranj profitu (postavljanje novih modela poslovanja u definiranju nijansi diversificiranja i kvalitativnoga unapređivanja ponude).

Odgovor suvremenoga hotelsko-turističkog poduzeća predstavlja inovirana koncepcija razvoja s naglaskom na permanentno prilagođavanje, inoviranje, optimaliziranje uz traženje alternativnih scenarija razvoja u cilju kvalitativne reakcije na buduće poticaje s tržišta. Ponuda se treba prilagođavati budućim potrebama potražnje (ako se prilagođava trenutnim poticajima, zbog vlastite tromosti i inertnosti ne može pratiti potražnju koja će se u međuvremenu preusmjeriti te će se povećavati jaz između ponude i potražnje) i definirati nove sadržaje i proizvode uz naglasak na CRM strategiju. Ta strategija integrira marketing i prodaju u cilju postavljanja novoga odnosa s klijentom koji omogućava maksimalno zadovoljstvo njegovih potreba. CRM je skup odnosa i interakcija s klijentom u inteligentnim poduzećima sa svrhom lojalnosti postojećih i privlačenja novih potencijalnih klijenata pružanjem maksimalne kvalitete i izvrsnosti kao temelja generiranja profita. Osnovna je ideja CRM-a ne više orijentiranost poduzeća prema proizvodu već stvaranje personalizirane trajne veze sa svojim klijentima (sve veća fokusiranost na turiste) koji predstavljaju ishodište i vrhunac gospodarske djelatnosti.

Poduzeće u konkurentskoj borbi afirmira benchmarking i poslovnu inteligenciju kao polazište pozicioniranja i repozicioniranja prema konkurenciji, skupljanja i obrade podataka, informacija i znanja u predviđanju budućih aktivnosti konkurencije. Poduzeće mora definirati ciljni segment i analizirati trenutne i buduće aktivnosti postojećih i potencijalnih konkurenata u ciljnom segmentu. Benchmarking predstavlja uspoređivanje s najbližim konkurentnom i sučeljavanje vlastitih snaga i slabosti s odrednicama poslovanja konkurenta. Cilj je definiranje koncepcije i strategije koja će maksimalno valorizirati vlastite snage i slabosti konkurencije. Poslovna inteligencija predstavlja operacionalizaciju odnosa poduzeća prema konkurenciji (u širem smislu prema svim dionicima dinamičnog tržišta) s ciljem njihovog detaljnog analiziranja i upoznavanja u konkurentskoj utakmici na tržištu. Sustavan je, legitiman i etičan način pribavljanja, prikupljanja, sortiranja i analiziranja javno dostupnih informacija o aktivnostima konkurencije na temelju kojih se mogu prevladati budući poslovni trendovi da bi se utvrdila i učvrstila vlastita konkurentnost na tržištu. U tom procesu poduzeće se mora orijentirati i prema klijentima jer jedino sinergija ta dva strateška usmjerenja može rezultirati rastom i razvojem. Poslovna inteligencija predstavlja sposobnost poduzeća za brzo snalaženje i donošenje ispravnih poslovnih odluka u novim i neočekivanim situacijama. Temelji se na sposobnosti menadžmenta (čovjek ključ modela poslovne inteligencije) koji na osnovu djelomičnih podataka (prepoznati ključne podatke u obilju podataka) o konkurenciji uz ti-

melining metodu i softverska rješenja mora iskonstruirati i anticipirati buduću koncepciju razvoja konkurencije. Te informacije, pretvorene u znanje, predstavljaju bazu i polazište definiranja vlastite koncepcije razvoja u cilju nadvladavanja konkurencije (konkurenciju se može pobijediti samo ako ju se dobro upozna i preduhitri). Kombiniranjem informacija s iskustvom, znanjem, intelektualnim kapitalom i pretpostavkama poslovna inteligencija razvija dinamičke poslovne simulacije i alternativne razvoja s naglaskom na protuigru i reakciju na konkurente u cilju poboljšavanja vlastitoga položaja. Predstavlja pristup obradi podataka koji želi transformirati podatke u informacije, a informacije u znanje te tako pomoći "intelligentnom" ponašanje poduzeća. Uključuje metodologiju, tehnologiju i platformu za procese skladištenje podataka, OLAP, rudarenje podataka u cilju upravljanja podacima (informacija kao ključan resurs uz intelektualni kapital). Temelji se na informatizaciji, softverskim rješenjima, bazama znanja, ekspertnim sustavima koji pomažu u upravljanju informacijama i generiranju novih znanja koja pružaju potpuniji pogled u budućnost (znanje u cilju smanjivanja rizika u turbulentnom okruženju u budućnosti). Rezultat poslovne inteligencije predstavlja zaštita vlastitih podataka (counterintelligence) i generiranje informacija o sadašnjim i budućim aktivnostima konkurencije i klijenata (poslovna inteligencija u širem smislu) danas i sutra kao podloga poslovnog odlučivanja i definiranja pravaca razvoja. Nužno je definirati ekonomske aspekte poslovne inteligencije (veći budući prihodi od budućih troškova i uloženi sredstava u koncepciju poslovne inteligencije), odnosno njen utjecaj na poslovnu koncepciju razvoja i lanac vrijednosti u cilju multipliciranja profita. Diferencira se na makro i mikro razini ovisno o području djelovanja.

Poslovna inteligencija ima veliku primjenu u turizmu i hotelijerstvu (turizam XXI. stoljeća kao industrija zabave, događaja, doživljaja i aktivnoga odmora). Predstavlja proces prikupljanja raspoloživih internih i relevantnih eksternih podataka te njihove konverzije u korisne informacije koje mogu pomoći poslovnim korisnicima pri donošenju odluka kao baze kreiranja superiorne vrijednosti i doživljaja za turiste. Glavni izazovi danas ne leže u prikupljanju što većega broja podataka i informacija, već u prepoznavanju i razlikovanju relevantnih informacija od onih koje su nepotrebne i samo zagušuju komunikacijski kanal. Suština modela je obilje podataka pretvoriti u ključne pokazatelje koji determiniraju strategiju i aktivnost koja nudi najveću mogućnost uspjeha.

Specifičnosti poslovne inteligencije u turizmu proizlaze iz karakteristika turizma (posebitosti turističke ponude i potražnje), novih trendova (industrija zabave i aktivnoga odmora) i posebitosti uslužnoga sektora (karakteristike usluga: neopipljivost, nedjeljivost, neuskладиštivost). Suvremena hotelsko-turistička poduzeća ne mogu uspješno poslovati na dinamičkom turističkom tržištu bez implementacije modela poslovne inteligencije. Postavlja se pitanje kojim metodama i načinima najtočnije i najpotpunije upoznati sadašnje i buduće aktivnosti konkurencije te kako te informacije pretočiti kroz strategiju (dinamiku, aktivnost, akciju) u konkurentsku prednost.

Nažalost, u hrvatskom gospodarstvu, kao i u turizmu, nije još sazrjela svijest o važnosti poslovne inteligencije. Ne postoje konkretne koncepcije i strategije razvoja



(još nije prepoznata razlika planiranja u prošlom sustavu i koncepcije kao živog odgovora na promjene koji se neprestano nadograđuje, mijenja, inovira, kvalitativno poboljšava) ili ostaju samo na deklarativnoj razini bez prave i konkretne implementacije. Ipak multinacionalne kompanije koje ulaze u Hrvatsku postavljaju temelje implementacije novih strateških usmjerenja i tako definiraju nove kriterije kvalitativnog poslovanja koji su još uvijek nedostižni nacionalnim (privatiziranim ili državnim) poduzećima.

Cilj je istraživanja implementiranje novih odrednica poslovanja u svrhu ostvarenja konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva i turizma kao i učinkovitosti i efikasnosti gospodarskih subjekata i predviđanje budućih aktivnosti. Imperativ budućega poslovanja na globaliziranom i dinamičkom tržištu XXI. stoljeća predstavlja afirmacija poslovne inteligencije kao sredstva profiliranja i kreiranja konkurentskih prednosti i diversificiranja od konkurencije u cilju stvaranja maksimalne vrijednosti za klijenta, odnosno maksimalnoga doživljaja za turista.

Knjiga je koncipirana u dva dijela i devet poglavlja. Sva poglavlja i potpoglavlja počinju uvodom u problematiku, razradom teza, zaključnim razmatranjem i najavom sljedećega poglavlja. Svi ključni termini se pokušavaju prikazati na primjeru hrvatskoga turizma i gospodarstva.

U "Uvodu" su definirani: polazišta, ciljevi, svrha, osnovna pitanja istraživanja i struktura knjige.

Prvi dio knjige "Osnove poslovne inteligencije" definira model poslovne inteligencije, njegova polazišta i determinante u funkciji kvalitativnoga unapređivanja modela koncepcije razvoja i poslovnoga odlučivanja kao i značaj čovjeka i informatizacije u njegovom razvoju.

Drugo poglavlje "Temeljne odrednice poslovne inteligencije" determinira temeljne teorijske spoznaje modela poslovne inteligencije kao jednoga od kapitalnih strateških usmjerenja suvremenoga poduzeća: model poslovne inteligencije, poslovna inteligencija u globaliziranome okruženju, implementaciju poslovne inteligencije i perspektive razvoja modela poslovne inteligencije.

Treće poglavlje "Poslovna inteligencija u koncepciji razvoja suvremenoga poduzeća" određuje značaj poslovne inteligencije u procesu poslovnoga odlučivanja i generiranju nove koncepcije razvoja. Objašnjava značaj informacija kao ključnoga resursa (uz intelektualni kapital) u izgradnju inovirane koncepcije razvoja koja minimizira rizik i pruža najveću mogućnost u buduću uspjeh. Podaci i informacije o konkurentima pretočeni u aktivnost mogu prerasti u snažne konkurentske prednosti u profiliranju nijansi optimaliziranja i kvalitativnog unapređivanja ponude. Rezultat koncepcije razvoja ovisi o sposobnosti, znanju, umijeću, inventivnosti menadžmenta u generiranju novih trendova, otkrivanju i interpretiranju budućih aktivnosti konkurencije i anticipiranju promjena na dinamičkom tržištu.

Četvrto poglavlje "Utjecaj informatizacije na razvoj poslovne inteligencije" definira utemeljenost modela poslovne inteligencije na implementaciji informacijskih rješenja. Informatizacija kao najpropulzivnija djelatnost pronalazi nove metode i programe prikupljanja, obrade i generiranje podataka u određenju informacija kao ključnom inputu

poslovnoga odlučivanja. Inteligentna poduzeća se temelje na skladištenju podataka, OLAP sustavima i rudarenju podataka u upravljanju podacima kao inputima ekspertnih sustava i baza znanja u definiranju optimalne poslovne odluke. Velika pažnja se mora dati problemu sigurnosti informacijskoga sustava i zaštiti vlastitih podataka.

Peto poglavlje **“Značaj strategije upravljanja ljudskim resursima u modelu poslovne inteligencije”** prikazuje značaj ljudskih potencijala koji određuju uspjeh ili neuspjeh poduzeća na turbulentnome tržištu (čovjek ključ uspjeha). Decentralizacija i horizontalne organizacijske strukture potiču mogućnost odlučivanja na svim razinama, autorizaciju djelatnika i njihovo aktivno uključivanje u kreiranje i ostvarivanje koncepcije razvoja. Krucijalnu važnost dobiva nova poslovna kultura i lojalnost djelatnika koji aktivno doprinose uspjehu poduzeća.

Drugi dio **“Implementacija modela poslovne inteligencije u turizmu”** primjenjuje postojeća teorijska znanja modela poslovne inteligencije na područje turizma na makro (turizam destinacije, zemlje) i mikro (hotelsko-turistička poduzeća) nivou. Turizam prerasta u jednu od ključnih društvenih fenomena i gospodarskih grana (turizam u užem smislu kao gospodarska grana) koja se diferencira specifičnostima usluga i determinanti ponude i potražnje. Promjena preferencija potražnje i diferenciranje aktivnosti konkurenta traži permanentno optimaliziranje i kvalitativno preoblikovanje poslovanja temeljeno na novim strateškim usmjerenjima u cilju aktivnoga kreiranja budućnosti i djelovanja prema turistima i konkurenciji.

Šesto poglavlje **“Nova paradigma turizma u globaliziranome europskom okruženju”** determinira multidisciplinarnost, slojevitost i heterogenost poslovanja u uvjetima turbulentnoga, dinamičkoga, turističkog tržišta XXI. stoljeća u cilju postizavanja konkurentskih prednosti. Dolazi do promjene koncepcije razvoja s naglaskom na profiliranje kvalitativnih trendova uz poticanje novoga personaliziranog odnosa prema klijentu. Definiraju se novi trendovi turističke ponude i potražnje te model konkurentnosti s brzinom (inovacijama) kao najvažnijom razinom konkurentskih prednosti.

Sedmo poglavlje **“Poslovna inteligencija u funkciji ostvarivanja konkurentnosti turističkih poduzeća”** istražuje važnost poslovne inteligencije u definiranju nove koncepcije razvoja i njen značaj u konkurentskoj borbi na tržištu. Također otkriva stvarnost i realnost hrvatskoga turizma i hotelsko-turističkih poduzeća koja ne poznaju stvarnu primjenu modela poslovne inteligencije. Nije sazrjela svijest o važnosti novih strateških usmjerenja koji predstavljaju jedinu garanciju kvalitativnih pomaka i razvoja hrvatskoga turizma na svim nivoima. Preveliki su otpori promjenama, odnosno ne prihvaćaju se novi trendovi ili se o njima razmišlja samo deklarativno. Ne shvaća se nužnost, stvarnost i realnost nove kulture poslovanja. Prioritet je napuštanje svih recidiva dogovorne ekonomije i afirmacija promjena u cilju povećanja efikasnosti poslovanja.

Osmo poglavlje **“Sinergija poslovne inteligencije i novih strateških usmjerenja poduzeća”** prikazuje interakciju i sinergiju novih strateških usmjerenja – benchmarking i poslovna inteligencija kao odgovor na aktivnost konkurencije i CRM strategije kao novi odnos s turistima (klijentima) u generiranju novoga jedinstvenog doživ-

ljaja za turista kao pokretača promjena koncepcije i strategije razvoja. Konkurentska utakmica u dinamičkom okruženju nalaže trajnu orijentaciju prema prilagođavanju novom sustavu vrijednosti na turističkom tržištu i traženje novih originalnih rješenja i inovacija u profiliranju ponude. Intelektualni kapital, znanje, invencija i informacija postaju ključni resursi u transformaciji poduzeća i njegovoga prerastanja u lidera i organizaciju koja uči.

**Zaključak** donosi sintezu svih spoznaja i determinira važnost poslovne inteligencije u poslovanju svih gospodarskih subjekata na tržištu XXI. stoljeća u cilju multipliciranja profita i ostalih ciljeva koncepcije razvoja.

Cjelokupna knjiga upućuje na nužnost primjene modela poslovne inteligencije u cilju poboljšavanja poslovanja i ostvarivanja konkurentskih prednosti temeljenih na inovacijama u dinamičkom gospodarstvu XXI. stoljeća.

**I. dio**  
**OSNOVE POSLOVNE INTELIGENCIJE**



# 2.

## TEMELJNE ODREDNICE POSLOVNE INTELIGENCIJE

Poslovna inteligencija (PI) predstavlja strateško usmjerenje suvremenoga poduzeća koje sintetizira alate i aplikacije za prikupljanje, analizu, transformaciju i distribuciju poslovnih informacija o konkurenciji kao ishodištu poslovnoga odlučivanja u cilju povećanja učinkovitosti poslovanja. Informacija i intelektualni kapital postaju temeljni resursi u generiranju novih konkurentskih prednosti i repozicioniranju na tržištu. Cilj poslovne inteligencije je skupljanje podataka i informacija o sadašnjim i budućim aktivnostima konkurencije kao podlozi optimalizacije koncepcije razvoja uz zaštitu vlastitih podataka. Teme poglavlja su:

- model poslovne inteligencije,
- poslovna inteligencija u globaliziranom okruženju,
- implementacija poslovne inteligencije,
- perspektiva razvoja poslovne inteligencije.

### 2.1. Model poslovne inteligencije – PI ciklus

Sve veći značaj u gospodarstvu XXI. stoljeća dobiva poslovna inteligencija (business intelligence) kojom se istražuju aktivnosti i planovi konkurencije kako bi ju se nadvladalo na tržištu. Jedan od rodonačelnika toga pojma je Stevan Dedijer koji je osnovao Research Policy Institute te studij Poslovna inteligencija na Ekonomskom institutu u Lundu.

Poslovna inteligencija se u poduzeću koristi za rješavanje niza problema: izradu strategije, planiranje i odabir tehnologija, izradu marketing planova, provjeru partnera i konkurenata, upravljanje rizikom u stranim investicijama, analiza ponašanja klijenata... Teži otkrivanju znanja u velikoj količini podataka. Poslovna inteligencija

mora postati sastavni dio inteligencije poslovnih procesa i pretočiti se u sve razine potencijalnih strategija poduzeća (trajno poticanje učinkovitosti i upravljanje promjenama u cilju multipliciranja snaga poduzeća). U XXI. stoljeću nije dovoljno upravljanje promjenama, već ih je potrebno poticati u težnji da se uvijek bude ispred potražnje. Poslovna inteligencija se treba ugraditi u sve razine menadžmenta i aktivnoga planiranja: stratešku, taktičku i operativnu razinu, odnosno u generiranje koncepcije razvoja. Polazište istraživanja predstavlja definicija pojma poslovne inteligencije.

### **2.1.1. Definicija pojma poslovne inteligencije**

Postoji mnoštvo različitih definicija poslovne inteligencije koje otkrivaju različito shvaćanje pojma kao i evoluciju pojma kroz vremenski odmak:

- Poslovna inteligencija je sustav svjesnoga, kontinuiranoga, koordiniranog prikupljanja, vrednovanja, i analize podataka te njihovoga pretvaranja u organizacijsku inteligenciju i memoriju (Pfeifer, S.).
- Poslovna inteligencija je niz koncepata, metoda i procesa koji imaju za cilj poboljšati poslovno odlučivanje korištenjem informacija iz mnogo različitih izvora. Kombiniranjem informacija s iskustvom i pretpostavkama poslovna inteligencija razvija dinamičke poslovne simulacije (Bracket, M. H.).
- Poslovna inteligencija je način dostavljanja pravih informacija u pravom formatu u prave ruke u pravom trenutku (Murfitt, S.).
- Poslovna inteligencija je koncept, program, model, proces, metodologija, pristup, sustav kontinuiranoga, svjesnoga, organiziranoga, namjernog prikupljanja, analiziranja i uporabe informacijski intenzivnih resursa o kupcima, konkurentima, industriji, tehnologiji, institucionalnoj regulativi i sl., s ciljem potpore organizacijskih ciljeva (Pfeifer, S.).
- Poslovna inteligencija predstavlja sveukupnost informacijske, spoznajne i akcijske osposobljenosti poduzeća kao temelj upravljanja promjenama i izgradnje konkurentnosti.
- Poslovna inteligencija je katalizator koji obične podatke pretvara u poslovno znanje, znanje koje može pomoći u donošenju boljih poslovnih odluka u poduzeću.
- Poslovna inteligencija označava širok skup tehnoloških rješenja za prikupljanje, analizu podataka i distribuciju informacija (u obliku izvještaja ili interaktivnih sučelja) kako bi korisnici mogli donositi poslovne odluke na temelju pravovremenih i prikladnih informacija, te da bi održali i učvrstili vlastitu kompetentnost na tržištu.
- Poslovna inteligencija je krovni naziv za skupinu alata i aplikacija koji omogućavaju kreiranje sustava za prikupljanje, analizu i distribuciju poslovnih informacija s ciljem donošenja boljih poslovnih odluka (Ivaštinović, L.).
- Poslovna inteligencija je obavještajna aktivnost u poslovnom svijetu (gospodarskom okruženju) što podrazumijeva proces legalnoga prikupljanja javnih i svima dostupnih podataka etičkim sredstvima, njihovu analizu i pretvaranje u gotove poslovno-obavještajne analize (znanje) radi pružanja potpore

- čelništvu poslovnoga subjekta s ciljem donošenja i realizacije što kvalitetnijih poslovnih odluka usmjerenih na očuvanje postojeće pozicije subjekta u poslovnom okruženju, izbjegavanje bilo kakvih prijetnji i u konačnici na ukupni kvalitativni napredak poslovnoga subjekta (Bilandžić, M.).
- Poslovna inteligencija je aplikacijska i integracijska platforma koja ujedinjuje ljude, informacije i poslovne procese kroz modernizaciju postojeće tehnologije, a važna je u povezivanju planiranja i operativnoga djelovanja.
  - Poslovna inteligencija obuhvaća aplikacije i tehnologije koje se koriste za prikupljanje podataka te omogućavanje pristupa podacima i analize tih podataka u svrhu dobivanja korisnih informacija o poslovanju nekoga poduzeća, kao i znanja koje utječu na poslovanje.
  - Poslovna inteligencija je otkrivanje novih poslovnih znanja iz rutinski prikupljenih poslovnih podataka (Panian, Ž.).
  - Poslovna inteligencija je djelatnost koja obuhvaća sustavno prikupljanje, stjecanje i iskorištavanje znanja temeljenoga na činjenicama, a u svrhu unapređivanja strateške i taktičke poslovne prednosti za pravovremeno iskorištavanje tržišnih prilika.
  - Poslovna inteligencija je strategija koja omogućava poduzećima da upoznaju sebe, svoje konkurente, tržište i poslovno okruženje u kojem djeluju. To je mehanizam koji poslovne informacije pretvara u znanje na osnovi kojega se donose kvalitetne poslovne odluke, čime se poduzećima omogućuje da prije konkurenata prepoznaju i iskoriste povoljne poslovne prigode i pravodobno izbjegnu bilo kakve opasnosti i prijetnje.
  - Poslovna inteligencija je dio poslovnoga informacijsko-komunikacijskog kompleksa koji prožima cijelu poslovnu organizaciju i njezine odnose s okruženjem, poboljšava poslovanje i podiže razinu poslovne inteligencije u svakom njezinom aspektu (Javorović, B.).
  - Poslovna inteligencija je skupina novih aplikacija oblikovanih tako da mogu organizirati i strukturirati podatke o poslovnim transakcijama na način koji omogućuje analizu korisnu u potpori odlučivanju i operativnim aktivnostima poduzeća (Kalakota, R.).
  - Poslovna inteligencija podrazumijeva aplikacije i tehnologije za prikupljanje podataka, omogućavanje pristupa podacima i analize tih podataka u svrhu dobivanja korisnih informacija o poslovanju poduzeća, kao i znanja o čimbenicima koji utječu na poslovanje.
  - Poslovna inteligencija je strategija orijentirana prikupljanju i analizi eksternih informacija o konkurenciji kao ishodištu poslovnog odlučivanja i temeljena na implementaciji suvremenih softverskih, informacijskih rješenja.
  - Poslovna inteligencija je često korištena složenica koja ima više tumačenja, ali svima je zajedničko – iskoristiti poslovne informacije zakopane u gomili podataka unutar informacijskoga sustava i pretvoriti ih u poslovna znanja.
  - Poslovna inteligencija predstavlja konstantni proaktivni proces procjene poslovnih promjena, promjena poslovnoga okruženja, procesa donošenja od-



luka u poduzeću i načina provođenja tih odluka. Pritom je podjednako važan osjećaj za posao kao i osiguravanje kvalitetnih informacija potrebnih za donošenje odluka (Mršić, L.).

- Poslovna inteligencija je niz koncepata i metodologija u službi unapređivanja procesa donošenja poslovnih odluka kroz korištenje stvarnih činjenica o poslovanju, tj. kvalitetnih i ažurnih poslovnih informacija (Klepac, G.).
- Poslovna inteligencija predstavlja skup arhitektura, alata, baza podataka, analitičkih alata, aplikacija i metodologija pomoću kojeg menadžment dobiva ključne podatke i analitičke izvještaje s ciljem donošenja najkvalitetnije odluke.
- Poslovna inteligencija je proces otkrivanja, prikupljanja i analiziranja javnih ili tajnih podataka vezano uz poslovanje poslovnog sustava, njegove kompetencije i tržište. Podrazumijeva niz radnji koje se poduzimaju u cilju prikupljanja, analize, obrade, pohrane i čuvanja podataka i informacija od poslovnoga značaja, a čija je osnovna svrha olakšavanje donošenja odluka menadžmentu poslovnoga sustava.
- Poslovna inteligencija je skup metodologija i softverskih alata koji omogućavaju korištenje podataka iz skladišta podataka (Data Warehouse) i njihovo pretvaranje u informaciju potrebnu za donošenje poslovnih odluka. Sustav poslovne inteligencije čine informacije i znanje o konkurenciji, kupcima i dobavljačima. Omogućava poslovno pregovaranje i brojčano argumentiran nastup prema kupcima i dobavljačima, kvalitetno operativno planiranje, praćenje ponašanja konkurencije, promatranje pojedinih tržišnih segmenata te predviđanje budućih pojava.
- Poslovna inteligencija skup je alata koji menadžmentu omogućava donošenje odluka na osnovi podataka dobivenih analizom prijašnjega poslovanja, nekih predviđanja na određenim tržištima (Oreščanin, D.).
- Poslovna inteligencija je strategija prikupljanja podataka o sadašnjim i budućim aktivnostima konkurenta i traženje veze, korelativnosti i povezanosti prikupljenih informacija u cilju detektiranja aktivnosti konkurencije.
- Poslovna inteligencija predstavlja arhitekturu i kolekciju integriranih operativnih aplikacija, zatim aplikacija za potporu odlučivanju i baza podataka koje poslovnim sustavima omogućuju lagan pristup podacima (Moss, T. S., Atre, S.).
- Poslovna inteligencija predstavlja skupinu novih aplikacija oblikovanih tako da mogu organizirati i strukturirati podatke o poslovnim transakcijama na način koji omogućuje analizu korisnu u potpori odlučivanju i operativnim aktivnostima poduzeća (Kalakota, R.).
- Poslovna inteligencija je katalizator koji obične podatke pretvara u poslovno znanje, ključno za poslovno odlučivanje i koncepciju razvoj poduzeća.
- Poslovna inteligencija je aplikacijska i integracijska platforma koja ujedinjuje ljude, informacije i poslovne procese kroz modernizaciju i postojeće tehnologije, a važan je u povezivanju planiranja i operativnog djelovanja.
- Poslovna inteligencija je skup alata i aplikacija za dohvrat podataka iz različitih izvora, pregled i analizu podataka iz različitih izvora, te distribuciju unu-

tar tvrtke. Osnovni cilj sustava poslovne inteligencije je pomoć prilikom donošenja poslovnih odluka – tj. da se poslovne odluke mogu donositi brže, pametnije i bolje ([www.alfatec.hr](http://www.alfatec.hr)).

- Poslovna inteligencija osigurava uvjete, mehanizme i procedure za kreiranje kvalitetnih informacija u cilju generiranja odluke za uspješan odgovor na poticaje i promjene s tržišta.
- Poslovna inteligencija je sistematičan i etičan način pribavljanja, prikupljanja, sortiranja i analiziranja javno dostupnih informacija o aktivnostima konkurencije na temelju kojih se mogu predviđati budući poslovni trendovi da bi se održala i učvrstila vlastita kompetentnost na tržištu.
- Poslovna inteligencija je poslovno-obavještajna (izvještajna) aktivnost koju planiraju, organiziraju i provode poslovni subjekti pri čemu ta aktivnost podrazumijeva proces legalnog prikupljanja javnih i svima dostupnih podataka etičnim sredstvima, njihovu analizu i pretvaranje u gotove poslovno-obavještajne analize (znanje) radi pružanja potpore čelništvu poslovnoga subjekta s ciljem donošenja i realizacije što kvalitetnijih poslovnih odluka usmjerenih na očuvanje postojeće pozicije poslovnoga subjekta u poslovnom okruženju, izbjegavanje bilo kakvih prijetnji i u konačnici na ukupni kvalitativni napredak poslovnoga poduzeća (Javorović, B.).
- Poslovna inteligencija je skup metodologija i platformi za skladištenje podataka (Data Warehousing), on-line analitičke obrade (On-Line Analytical Processing) i otkrivanje znanja u bazama podataka (Data Mining), koje omogućavaju poduzećima kreiranje korisnih upravljačkih informacija iz podataka o poslovanju, koji se nalaze raštrkani na različitim transakcijskim sustavima, te dolaze iz različitih internih i eksternih izvora (Behin, S; Parlov, M.).
- Poslovna inteligencija je način dostavljanja pravih informacija, u pravom formatu, u prave ruke, u pravom trenutku. Daje pogled na cijelo poduzeće pri čemu svatko može dobiti onu informaciju koja mu treba za poslovno odlučivanje.

Sve navedene definicije su slične te se temelje na modelu poslovne inteligencije u funkciji spoznajne aktivnosti: podaci – informacije – znanje u cilju definiranja poslovne odluke i koncepcije razvoja. Razlikuje se fokus modela poslovne inteligencije (konkurenti, okolina, klijenti) što može dovesti do razmimoilaženja u postupku shvaćanja i implementacije modela. Poslovna inteligencija nadograđuje se na strategiju upravljačkog računovodstva, poslovnog izvještavanja, poslovne analize, marketinga i informacijske tehnologije. Vremenski je usmjerena na sadašnjost i budućnost (konkurent danas i sutra) i direktno služi optimalizaciji poslovnoga odlučivanja. S obzirom na vrijeme determinira strateške (dugoročne – u turizmu 2 – 3 godine), taktičke (srednjoročne) i operativne (dnevne) odluke. Predstavlja legalan i etičan način prikupljanja podataka o konkurenciji za razliku od industrijske špijunaže koja može uključivati potkupljivanje, ucjene, tehnološki nadzor, krađu dokumenata, neovlašteni upad u informacijski sustav... Vrlo je teško, na globaliziranom tržištu XXI. stoljeća, na kojemu je profit najveća vrijednost, odrediti granicu etičkoga od neetičkoga nači-

na skupljanja podataka. Sustav je vrijednosti usmjeren prema profitu, odnosno profit se transformira u najveću vrijednost i često ne bira sredstva. Zakonodavstvo vrlo teško, u uvjetima globalizacije i dinamičkih promjena, može normirati što je etičko, a što neetičko te ti termini klize u uvjetima novoga sustava vrijednosti. Etičnost ovisi o: razini sigurnosti podataka (da li su podaci za poduzeće povjerljivi ili ne), načinu skupljanja podataka i o konačnoj svrsi upotrebe skupljenih podataka.

Cilj modela poslovne inteligencije je uočavanje neočitog, skrivenog na temelju obrade vanjskih i unutarnjih podataka i njihove transformacije u informacije i znanje. Najznačajnije informacije su: financijski pokazatelji, rezultati istraživanja i razvoja, prototipovi, specifikacije proizvoda, pravci kretanja, alternative razvoja, buduće aktivnosti, koncepcije i strategije razvoja, mogućnosti integracije i umrežavanja... Značajniji su podaci i informacije koje otkrivaju buduće aktivnosti od dijagnoze sadašnjega stanja u uvjetima dinamičke okoline. Takvi podaci i informacije stvaraju realnije temelje uspješnijih i efikasnijih poslovnih odluka. Alati poslovne inteligencije pomažu poduzećima u upoznavanju sebe samih i svojih resursa, u mjerenju i nadziranju svojih distribucijskih kanala, prodajnih regija, marketinških kampanja i, na kraju, svojih korisnika. Sučeljavanjem različitih definicija mogu se iskristalizirati i razlučiti temeljne značajke pojma poslovne inteligencije.

### **2.1.2. Značajke modela poslovne inteligencije**

Model poslovne inteligencije predstavlja kompleksni pojam koji uključuje različite aktivnosti i sustav vrijednosti koji otkrivaju njegove karakteristike. Potrebno ga je promatrati multidisciplinarno kako bi se razlučile njegove prednosti i nedostaci. Temeljne značajke pojma poslovne inteligencije koje proizlaze iz njenih brojnih definicija su:<sup>1</sup>

- osnovni cilj je podrška i unapređenje postupaka donošenja poslovnih odluka u poduzeću;
- pruža korisnicima samo one informacije koje su im potrebne, ali zato pravovremeno i iskazane na način koji im najviše odgovara;
- smanjuje količinu informacija kojoj se djelatnici poduzeća izlažu, povećavajući istovremeno kvalitetu informacija;
- nastaje kao rezultat dobro upravljanoga i promišljenoga procesa izvođenja novih ili prikrivenih znanja iz podataka koji se u poslovanju rutinski generiraju, zahvaćaju, memoriraju i koriste;
- može se izvesti iz operativnih podataka primjenom odgovarajućih logičko-računskih metoda;
- iziskuje razvijanje određenih informatičkih sredstava i alata (hardvera i softvera) kojih se već danas može na tržištu naći razmjerno puno;
- nalaže uspostavu koherentnog pristupa upravljanju podacima i razvijanje jedinstvenog stava prema njihovoj ulozi i važnosti u poduzeću;
- proaktivna je, u stanju je samostalno generirati i proslijediti bitne informacije krajnjim korisnicima;

---

<sup>1</sup> Panian, Ž., Klepac, G.: *Poslovna inteligencija*, Masmedia, Zagreb, 2003., str. 24.

- temelji se na znanju, kompetencijama i uspješnosti menadžera poslovne inteligencije.

Karakteriziraju ga sljedeća obilježja: globalni pristup, timeless – nužnost djelovanja u svakoj sekundi na osnovi informacija (brzina najveća prednost), specijalizacija djelatnika za svaki sektor i profesionalizam, proizlazi iz operativnih podataka, proaktivan je i orijentiran dostavljanju podataka i informacija namijenjenih pojedincima.

Model poslovne inteligencije se temelji na dva obilježja: prediktivnost (sposobnost anticipiranja budućnosti u funkciji ostvarivanja konkurentske prednosti na brzini) i proaktivnost (izvođenje aktivnosti u funkciji valorizacije anticipiranih budućih promjena). Specifičnosti modela poslovne inteligencije proizlaze iz njegovih funkcija i odgovornosti.

**Tablica 1:** Temeljne funkcije i odgovornosti poslovne inteligencije

Temeljne funkcije	Temeljne odgovornosti
<ul style="list-style-type: none"><li>• Skupljanje informacija i izvješćivanje</li><li>• Izrada analiza i procjena</li><li>• Obavještajna edukacija i trening</li><li>• Distribucija gotovih proizvoda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategijsko rano upozorenje</li><li>• Potpora strategijama poslovanja</li><li>• Potpora poslovnim odlukama</li><li>• Monitoring i procjena konkurenata</li><li>• Poslovna protuobavještajna djelatnost</li></ul>

Izvor: Bernhardt, D.: *Competitive Intelligence: How to Acquire and Use Corporate Intelligence and Counter-intelligence*, Prentice Hall Financial Times, London, 2003., p. 72.

Model se poslovne inteligencije mora permanentno kvalitativno unapređivati u svrhu anticipiranja i prepoznavanja budućih aktivnosti konkurenata kao polazište optimalizacije vlastite koncepcije razvoja. Budućnost postavlja sve veće i strože kriterije pred modelom poslovne inteligencije jer će se promjene sve više ubrzavati. Temelji se na sustavu upravljanja znanjem, odnosno kreiranju upotrebljivoga znanja s implementacijom u praksi u rješavanju konkretnih problema. Složenost modela poslovne inteligencije otkriva njegova struktura i interakcija dijelova i funkcija.

### 2.1.3. Struktura modela poslovne inteligencije

Model je poslovne inteligencije složeno strukturiran. U cilju definiranja njegove strukture prikazuju se različite podjele i pogledi. Model se sastoji od pet ključnih odrednica:<sup>2</sup>

- Informacija – otkriva nova znanja, širi spoznaje u cilju donošenja poslovnih odluka koje povećavaju mogućnost budućega uspjeha poduzeća u dinamičkom okruženju.
- Analiza i segmentacija – nužna je analiza informacija na osnovu kojih se segmentiraju, odnosno definiraju se koje informacije moraju biti upućene kojim ključnim korisnicima.

<sup>2</sup> Ibidem, str. 26.

- Personalizacija – informacije dobivaju na važnosti samo ako su personalizirane, odnosno usmjerene pravom korisniku uz potenciranje zaštite podataka i informacija i izbjegavanje opterećenja korisnika suvišnim i nepotrebnim informacijama.
- Dostava putem više kanala – u procesu opsluživanja korisnika s pravim informacijama moraju se koristiti sva informacijska rješenja i dostignuća uz multipliciranje kanala dostave informacija. Diferenciraju se tradicionalni kanali: osobni kontakt, pisana korespondencija, fax, telefon i suvremeni sustavi: elektronička pošta, internet, sustav trenutne razmjene podataka, mobilna telefonija.
- Akcija, interakcija, transakcija – upotreba informacija u modeliranju koncepcije razvoja poduzeća kao odgovore na promjene potražnje i aktivnosti konkurencije na turbulentnom tržištu.

Model se poslovne inteligencije može podijeliti i na sljedeći način:<sup>3</sup>

- Sposobnost izdvajanja, oblikovanja i učitavanja podataka (ETL – Extraction Transformation and Loading) – sredstvo kojim se podaci transformiraju i prenose s transakcijskih sustava u skladište podataka.
- Skladište podataka – baza podataka za potporu odlučivanja.
- Sredstva e-poslovne inteligencije ili platforme – sredstva služe za pristup, analizu i razmjenu informacija pohranjenih u spremištu. Njima je moguće koristiti se kao programskim sredstvima ili kao osnovom za razvoj programa za oblikovanje u posebne analitičke aplikacije.

Model poslovne inteligencije uključuje:<sup>4</sup>

- infrastrukturu – skladište podataka, ETL alati, operativno spremište podataka;
- funkcionalnost – platforme poslovne inteligencije, Data Mining, aplikacije poslovne inteligencije, ad-hoc izvještavanje;
- organizaciju – mjerenje performansi, informacijska/korporativna kultura, PI metodologije, PI centar;
- poslovanje – ključni pokazatelji uspješnosti, trendovi, transparentnost.

Analogno prema Bilandžić M. model se poslovne inteligencije može podijeliti u sljedeće faze: planiranje i upravljanje, prikupljanje podataka, analiza podataka, distribucija gotovih obavještajnih proizvoda.

Različitim podjelama dodatno se naglašava složenost strukture modela i multidisciplinarni pristup u razvoju modela. Struktura modela poslovne inteligencije se mora sagledati u dinamici i životnom ciklusu modela. Životni se ciklus modela poslovne inteligencije, kao permanentni proces u optimalizaciji poslovanja, sastoji od sljedećih faza:<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Liautaud, B, Hammond, M.: *e-Poslovna inteligencija*, Prudens-Consilium, Varaždin, 2006., str. 14.

<sup>4</sup> [www.in2.hr](http://www.in2.hr)

<sup>5</sup> Panian, Ž.: *Poslovna inteligencija – Studije slučajeva iz hrvatske prakse*, Narodne novine, Zagreb, 2007., str. 86.

- Faza mjerenja – skupljanje podataka i informacija u funkciji definiranja sadašnjeg razvoja (krivulja iskustva) i analize sadašnjeg stanja poduzeća.
- Faza analize – analiza skupljenih podataka u cilju kreiranja novih informacija (OLAP i rudarenje podacima).
- Faza planiranja – kreiranje alternativnih strategija i varijanti uspjeha temeljenih na informacijama (odgovor na pitanje što – ako). Variraju se različiti parametri u generiranju alternative uspjeha.
- Faza dodavanja vrijednosti – kreiranje područja i dimenzija pokazatelja i metrike uspješnosti u cilju implementacije izabrane strategije u cilju ostvarenja izvrsnosti.

Stečena znanja stvaraju potrebu za novim spoznajama koje generiraju poboljšavanje poslovanja te se model stalno ubrzava, odnosno životni ciklus postaje sve kraći u funkciji ostvarenja novostvorene vrijednosti. Struktura modela poslovne inteligencije usko je povezana s njegovim funkcijama.

#### **2.1.4. Funkcije modela poslovne inteligencije**

Model poslovne inteligencije uključuje različite funkcije u cilju multipliciranja profita poduzeća putem smanjivanja troškova, povećavanja prihoda uvjetovanih optimizacijom poslovnog odlučivanja temeljenog na kvalitetnijim i potpunijim informacijama i znanju. Bit je sinergija svih funkcija u cilju stvaranja nove vrijednosti za poduzeće i multipliciranje lanca vrijednosti. Model poslovne inteligencije omogućava:

- analizu tržišta;
- definiranje ciljnoga segmenta (specijalizacija, prilagođavanje svakom pojedinačnom klijentu – segmentacija 101);
- analizu ponašanja konkurencije, definiranje njihovih sadašnjih i predviđanje budućih aktivnosti;
- analizu svih promjena u eksternoj okolini i lancu vrijednosti;
- anticipiranje budućih događaja i pojavnosti na tržištu.

Model nudi sljedeće mogućnosti kao odgovor na dinamiku tržišta:<sup>6</sup>

- prikupljanje podataka – izdvajanje podataka iz tekstualnih izvora, baza podataka, medijskih datoteka i web stranica;
- analizu podataka – sintetiziranje korisnih informacija koristeći analitičke tehnike i tehnike prekopavanja podataka;
- objektivizaciju – povezivanje korisnih činjenica i ignoriranje nevažnih informacija;
- procjenu rizika – prepoznavanje odgovarajućih odluka ili smjerova djelovanja odmjerujući rizike i dobiti;
- potporu odlučivanju – korištenje aplikacija i alata za donošenje odluka i utvrđivanje strategija.

<sup>6</sup> Prević, M.: *Što je poslovna inteligencija*, infoTrend, Zagreb, 11/2005., str 7.

Osnovne funkcije moraju odgovoriti na ključna pitanja u definiranju aktivnog modela poslovne inteligencije u cilju prevladavanja jaza između podataka i akcije:<sup>7</sup>

- promatranje – Što se događa?
- razumijevanje – Zašto se to događa?
- predviđanje – Što će se dogoditi?
- reakcija – Što treba učiniti?
- reorganizacija – Kako to učiniti bolje?

Buduće aktivnosti su sve složenije, kompleksnije, a predviđanje se temelji na shvaćanju sadašnjosti. Model poslovne inteligencije u poslovnom okruženju omogućava: prepoznavanje i upravljanje rizicima, pronalaženje prilika i novih tržišta, poduzimanje akcija prije konkurenata ili drugih strana, inoviranje vlastitih procesa i organizacije, pronalaženje slabosti konkurenata ili drugih strana, određivanje plana, donošenja odluka. Također pruža mogućnosti izvještavanja, analize, dashboarding<sup>8</sup>, scorecarding, ad-hoc upita<sup>9</sup>, upravljanja događajima... Poslovna inteligencija obuhvaća veliki rizik zbog nemogućnosti anticipiranja u potpunosti budućih događanja na tržištu. Sinergija svih funkcija pruža veću mogućnost uspjeha poduzeća u turbulentnom okruženju. Implementacija modela poslovne inteligencije ne znači i sigurno jamstvo uspjeha. Ali funkcije modela predstavljaju i preduvjet opstanka u sve zahtjevnijoj tržišnoj utakmici (ne može su više uspjeti slučajno ili improvizacijom). Model poslovne inteligencije pomaže poduzeću u:<sup>10</sup>

- boljem razumijevanju poslovanja (trendovi, ponašanja i anomalije prisutne u poslovanju);
- mjerenju koristi od uvođenja sustava (koristi ovakvoga sustava);
- poboljšavanju veza sa svim zainteresiranim stranama u stvaranju lanca vrijednosti (osiguravanje korisnih informacija o poslovanju i poduzeću, kupcima, dobavljačima, djelatnicima, dioničarima i ostaloj javnosti);
- omogućavanju prilika za povećanjem vrijednosti (informacije u današnjem dobu predstavljaju resurs odnosno vrijednost kako za samo poduzeće tako i za ostale sudionike na tržištu koji su spremni platiti/kupiti određene informacije).

Osnovna orijentacija poslovne inteligencije kao poslovnoga koncepta su konkurenti. Pojedini ekonomisti model poslovne inteligencije definiraju puno šire: orijentacija prema klijentima, dobavljačima, konkurentima i tržištu. “Model poslovne in-

<sup>7</sup> Panian, Ž., Klepac, G.: *op. cit.*, str. 72.

<sup>8</sup> Dashboard predstavlja vizualni prikaz najvažnijih informacija potrebnih za ostvarivanje jednog ili više ciljeva, konsolidiran i uređen tako da može biti izložen na jednom računalnom zaslonu čime se omogućuje cjeloviti uvid u sve relevantne informacije odjednom (Panian, Ž.).

<sup>9</sup> Ad-hoc upiti pružaju korisnicima mogućnosti kreiranja potpuno novih izvještaja koji će nastati bilo kakvom kombinacijom podataka u izvještaju. Koristi sljedeće modele: parametarsko vođeno izvještavanje uz usmjeravanje analiza, svrdlanje podataka, sofisticirano filtriranje podataka, grupiranje podataka prema definicijama koje daju korisnici (Panian, Ž.).

<sup>10</sup> [www.in2.hr](http://www.in2.hr)

teligencije moramo promatrati ponajprije kao alat za prepoznavanje potreba i želja kupaca, te kao alat za prilagođavanje proizvoda i usluga s obzirom na populaciju proizvoda i usluga koji pridonose stupnju lojalnosti klijenta.”<sup>11</sup> Ne može se uspješno orijentirati prema konkurentima bez analize trendova potražnje, odnosno sustava preferencija klijenata danas i sutra (uvjetovanost ponude i potražnje). Može se biti bolji od konkurencije samo ako se potpunije i efikasnije zadovolje potrebe klijentima jer je sve usmjereno na klijenta. Potrebno je spoznati determinante potražnje te unutar globalnih trendova profilirati nijanse originalnosti, inovativnosti, različitosti i prepoznatljivosti.

Model poslovne inteligencije u širem smislu ovisno o izvorima podataka ima dvije temeljne orijentacije:<sup>12</sup>

- Tržišna inteligencija (orijentacija prema vani) – skupljaju se svi potrebni podaci s tržišta o svim njegovim dionicima te se transformiraju u informacije i znanje kao podloga odlučivanja. Diversificiraju se sljedeće podvrste: klijentska inteligencija (temelji se na podacima prikupljenim komunikacijom s postojećim i potencijalnim klijentima), kompetitivna inteligencija (bazira se na podacima o konkurentima danas i sutra), inteligencija opskrbnog lanca (temelji se na podacima o dionicima okoline u lancu vrijednosti, odnosno o poslovnim partnerima poduzeća).
- Unutarnja inteligencija poduzeća (orijentacija prema unutra) – temelji se na podacima nastalim realizacijom poslovnih procesa unutar poduzeća. Dijeli se na inteligenciju poslovnih procesa (temelj su podaci koji nastaju izvršavanjem poslovnih procesa) i inteligencija menadžmenta (temelj su podaci proizašli iz odluka menadžmenta na svim razinama).

Tržišna i unutarnja inteligencija moraju stvoriti znanje koje pomaže poduzeću u tržišnoj utakmici te mu otvara novu perspektivu u detektiranju budućih aktivnosti. Temeljna važnost poslovne inteligencije proizlazi iz anticipiranja promjena i aktivnog kreiranja budućnosti.

### **2.1.5. Važnost modela poslovne inteligencije**

Model poslovne inteligencije postaje presudan u uvjetima sve veće konkurentske borbe koja ne poznaje granice. Konceptije, strategije, tehnike, modeli, metode konkurencije postaju sve perfidnije, sofisticiranije te se bez aktivnog modela poslovne inteligencije u budućnosti neće moći opstati na tržištu. Značenje modela poslovne inteligencije je izraženo kroz pristup i skupljanje podataka, jačanje sposobnosti poduzeća u pogledu razumijevanja rezultata, povećavanje intelektualnog potencijala i kapitala poduzeća i poduzimanje poslovnih aktivnosti u cilju pobjeđivanja konkurencije. Najčešća aktivnost je proces prikupljanja podataka koji nema nikakvog smi-

<sup>11</sup> Klepac, G.; Mršić, L.: *Poslovna inteligencija kroz poslovne slučajeve*, Liderpress, Zagreb, 2006., str. 22.

<sup>12</sup> Panian, Ž.: *Poslovna inteligencija – Studije slučajeva iz hrvatske prakse*, Narodne novine dd, Zagreb, 2007., str. 2.-5.



sla ako se podaci transformirani u informacije i znanje ne implementiraju u poslovni proces u cilju optimalizacije poslovanja. Na tržištu se može uspjeti samo ako se ide prvi, ispred konkurencije i postavlja više kriterije izvrsnosti. Konkretno prednosti modela poslovne inteligencije su:

- povećanje konkurentnosti;
- smanjenje rizika poslovanja;
- smanjenje troškova;
- bolje iskorištavanje resursa;
- povećanje brzine;
- predviđanje trendova i vremenskih ciklusa;
- uvid u kompletnu situaciju;
- povećanje profita.

Danas više nego ikada, poduzeće koje želi uspješno poslovati i opstati na poduzetničkoj sceni mora imati jasnu sliku vlastitog položaja na tržištu, stanja konkurencije, profila klijenata, njihovih karakteristika i preferencija. Važnost se poslovne inteligencije u poduzeću očituje u skupljanju takvih podataka te u njihovoj sekundarnoj primjeni i aplikaciji u sljedećim procesima:

- analizi ponašanja konkurenata, klijenata i dobavljača;
- determiniranju aktivnosti postojećih i potencijalnih konkurenata;
- definiranju ključnih konkurenata, klijenata, dobavljača i nositelja troškova;
- analizi udjela klijenata u ukupnoj prodaji;
- efikasnijem pregovaranju s klijentima i dobavljačima;
- kvalitativnom poboljšavanju odlučivanja i upravljanja;
- anticipiranju budućih događanja i trendova.

Važnost proizlazi iz anticipiranja promjena na turbulentnom tržištu. Poduzeće mora prepoznati promjene u eksternoj okolini (promjene aktivnosti konkurenata, promjene sustava želja i preferencija, promjene ekonomske politike) kao prilike (definiranje SWOT analize) te provesti aktivnosti u cilju kapitalizacije prilika u jačanju vlastitih snaga i limitiranja slabosti. Značaj se dodatno može naglasiti sljedećim obilježjima:<sup>13</sup>

- pravovremenom reakcijom;
- neutralizacijom negativnih efekata – iskorištavanjem prilika u okruženju;
- poslovnom inteligencijom na individualnoj razini (znatiželja, kreativnost, snalažljivost, poduzetnost, hrabrost, promućurnost);
- poslovnom inteligencijom na organizacijskoj razini (različiti stupanj formalizacije) preduvjet za uspjeh.

Model poslovne inteligencije postaje ključan u modelu koncepcije razvoja u cilju inoviranja kvalitetnih rješenja u konkurentskoj borbi na turbulentnom dinamičkom tržištu XXI. stoljeća. Služi za: prepoznavanje i upravljanje rizicima, pronalaženje

<sup>13</sup> Alpenza, M.: *Competitive/ Business Intelligence – informacija kao izvor konkurentnosti*, predavanja Poslijediplomski studij Poduzetništvo, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007., str. 7.

prilika i novih ciljnih tržišta, poduzimanje aktivnosti prije konkurencije, pronalaženje i iskorištavanje slabih strana konkurencije, ugradnju aktivnosti konkurencije u vlastitu koncepciju razvoja i proces donošenja odluka.

Cilj modela poslovne inteligencije je generiranje što kvalitetnijih informacija potrebnih poslovnim sustavima za donošenje odluka. Poslovna inteligencija teži jačanju konkurentske pozicije poduzeća pomoću legitimnih instrumenata i etičkog kodeksa (granica između modela poslovne inteligencije i industrijske špijunaže). Poduzeće ne može više opstati na dinamičkom tržištu neovisno o aktivnosti, akciji i reakciji ostalih konkurenata usmjerenih na ciljni tržišni segment. Model poslovne inteligencije pomaže sustavu za potporu odlučivanju koji koristi informacije dobivene iz strukturiranih i nestrukturiranih podataka iz internih i eksternih izvora, koji se pomoću navedenih tehnologija transformiraju u znanje primjenjivo u procesu odlučivanja te ga vizualno predočuju krajnjem korisniku u odabiranju tržišno najpovoljnije alternative. Usmjeren je na prikupljanje podataka i otkrivanju prikrivenih znanja iz poslovnih podataka koje neko poduzeće prikuplja rutinski, obavljajući svoje svakodnevne poslovne transakcije. Omogućuje prikupljanje podataka, transformaciju u informacije i kreiranje distribucije izvještaja na sve razine odlučivanja uz mogućnost postavljanja ad-hoc upita, vršenje detaljnih analiza te podršku procesu planiranja. Predstavlja nadgradnju osnovnoga informacijskog sustava poduzeća, koja može izravno doprinijeti uspješnosti poduzeća i temelj je umjetne inteligencije i ekspertnih sustava (simbioza modela poslovne inteligencije, čovjeka, informacijske tehnologije i softverskih rješenja).

Poslovna se inteligencija intenzivno počela razvijati kada su poduzeća automatizirala svoje poslovne procese, odnosno uvela različite transakcijske sustave, koji su se vrlo brzo pokazali kao generatori velikih količina podataka. Nastala je iz potrebe skupljanja i transformacije podataka u konkretnu aktivnost. Danas služi za prikupljanje informacija o trenutnom i budućem poslovanju konkurenata i o svim dionicima okoline te o njihovoj koncepciji i strategiji razvoja. Osnovno je pitanje kako skupiti što više kvalitetnih podataka o konkurentima. Danas je na tržištu dostupno 80% informacija, ali je u obilju informacija problem izabrati ključne za donošenje poslovne odluke koja ima veću mogućnost uspjeha. Poduzeće nema vremena analizirati sve podatke. Na osnovu skupljenih informacija analitičari poduzeća moraju uključivanjem scenarija razvoja i *timelining* metode pokušati predvidjeti i anticipirati buduće poslovne poteze konkurencije (i zahtjeve klijenata – poslovna inteligencija u širem smislu). Scenarij razvoja konkurencije (i buduće preferencije klijenata) se uključuje u vlastitu koncepciju razvoja u cilju jačanja konkurentske pozicije. Cilj je da se predvidi svaka aktivnost konkurencije, odnosno da na svaku akciju konkurenata poduzeće ima pripremljenu protuakciju u težnji poboljšavanja položaja na tržištu. Potrebno je detektirati sve moguće varijante nastupa aktivnosti konkurenata (ne samo korak unaprijed nego više strukturiranih aktivnosti u budućnosti). Proces se može usporediti sa šahom (nije dovoljno detektirati sljedeći korak suparnika, već u kojem smjeru korak može determinirati strategiju koja dovodi do eventualne pobjede u šahu) ili s piramidom gdje samo jedna pogrešna odluka može srušiti cjelokupni sustav. Tržište je puno složenije, promjenjivije, turbulentnije i podložno djelovanju

faktora tako da se usporedba sa šahom može postaviti na nižoj razini kognitivnosti. Ako konkurencija uhvati poduzeće nespremno, potrebno je i vrijeme i resursi za kvalitativni odgovor što utječe na gubljenje tržišne pozicije i smanjivanje financijskih rezultata (npr. ako hotel slijedi wellness trendove, potrebni su vrijeme i financije za promjenu proizvodnog asortimana. Dok investicija ne završi, mogu se promijeniti preferencije turista te se investicijom samo povećalo zaostajanje za potrebama turista i za aktivnostima konkurenata koji su značajno odmakli i postavili nove kriterije izvrsnosti.). Tako poslovna inteligencija prerasta u permanentnu, trajnu aktivnost prikupljanja podataka o konkurenciji kao polazište poslovnog odlučivanja, inovirane koncepcije razvoja i zaštite vlastitih podataka i informacija. Mora biti u službi konkretnog odgovora na temeljno pitanje kako biti bolji i drugačiji od konkurencije, odnosno kako najefikasnije i najtrajnije profilirati konkurentске prednosti, prvenstveno na višoj razini (kvaliteta i brzina – inovacije).

Prije implementacije modela poslovne inteligencije potrebno je stvoriti svijest o nužnosti poslovne inteligencije u poduzeću u cilju repozicioniranja u odnosu na konkurenciju i ostvarenja konkurentskih prednosti. Mora se odmaknuti od deklarativnog pristupa i teoretskog lamentiranja te su potrebna konkretna rješenja u cilju sučeljavanja s konkurencijom koja ne miruje. Poslovna inteligencija doprinosi većoj produktivnosti i efikasnosti poslovanja. Pridonosi smanjenju troškova (ljudi i vremena) potrebnih za pripremu i analizu podataka i povećanju prihoda (efikasnije poslovno odlučivanje). Skraćuje vrijeme potrebno za obavljanje rutinskih poslova tako da se veći dio radnog vremena može preusmjeriti u istraživanje, donošenje ključnih odluka, determiniranja kreativnih ideja i inovacija i generiranja koncepcije razvoja i planiranja budućih aktivnosti u uvjetima kada vrijeme prerasta u najvišu konkurentsku prednost. Temelji se na znanju menadžmenta, ali i na suvremenim softverskim rješenjima.

**Tablica 2:** Promjena strukture utroška radnog vremena implementacijom modela PI

Operacije	bez softvera PI	sa softverom PI
Prikupljanje podataka	35%	10%
Analiza podataka	35%	15%
Izbor odluke	15%	35%
Planiranje	10%	20%
Djelovanje prema planu	5%	20%

Izvor: Behin, S.; Parlov, V.: *Active Data Warehouse*, [www.skladistenje.hr](http://www.skladistenje.hr)

Poslovna inteligencija mora doprinositi multipliciranju profita, odnosno mora rezultirati većim prihodima od ukupnih troškova njene implementacije što predstavlja prioritet i osnovno mjerilo njenoga ekonomskog aspekta.

### 2.1.6. Ekonomski aspekt modela poslovne inteligencije

Model poslovne inteligencije ima svrhu i funkciju jedino ako aktivno doprinosi ukupnom poslovanju poduzeća. Značaj se može kvantificirati i kvalificirati na prak-

tičnim primjerima u poduzećima svih gospodarskih grana. Implementacija ne predstavlja pomodni hit, nego preduvjet uspješnog poslovanja u odrednicama turbulentnog gospodarstva XXI. stoljeća. Nužno je demistificirati pojam modela poslovne inteligencije, odnosno stvoriti svijest o njegovoj važnosti kao bitnom segmentu procesa inoviranja koncepcije razvoja i repozicioniranja u odnosu na konkurenciju. U tom smislu model poslovne inteligencije mora kreirati puno važnije informacije od uobičajenih poslovnih izvještaja u cilju definiranja i otkrivanja skrivenih determinanti koji utječu na poslovanje danas i sutra.

Poslovna inteligencija se ugrađuje u lanac vrijednosti poduzeća u cilju da se resursi valoriziraju u izgradnju novih vrijednosti (konkurentskih prednosti) koje se opet reinvestiraju u proces poslovanja (trajni proces). Značaj modela poslovne inteligencije raste s kvalitetom informacija koje uz intelektualni kapital postaju najvažniji resurs u kreiranju virtualnog lanaca vrijednosti. Analiza lanca vrijednosti, zasniva se na računovodstvenoj praksi obračuna dodatne vrijednosti za svaku uslugu, prema individualnim etapama, u procesu proizvodnje. Model poslovne inteligencije mora upravljati informacijama u procesu poslovnog odlučivanja u posebnim poslovnim politikama (nabava, proizvodnja, prodaja, marketing, financijska politika i kadrovska politika) kao i u svim potencijalnim strategijama u lancu vrijednosti. Cilj je sinergijska optimalizacija svih pojedinih funkcija i politika u kreiranju nove vrijednosti za klijenta i nadvladavanju konkurencije što mora rezultirati povećanjem profita. Bit je inoviranje, brzina reakcije, adaptabilnost, sposobnost transformacije, fleksibilnost i prilagodljivost u cilju zadovoljavanja sve zahtjevnijih i profiliranijih potreba klijenata. Model poslovne inteligencije se ugrađuje u lanac vrijednosti poduzeća u cilju da se resursi valoriziraju u izgradnju nove vrijednosti koja se opet reinvestira u proces poslovanja. U lancu vrijednosti nužna je interakcija i povezivanje poduzeća sa svim dionicima okoline (klijenti, dobavljači, poslovni partneri) u funkciji sučeljavanja s konkurentima i ostvarenja povećanja ciljnog tržišta (inteligencija opskrbnog lanca – primjena modela poslovne inteligencije u logistici). Ipak poduzeće treba poticati promjene čak i onda kada ostali dionici lanca vrijednosti ne prepoznaju prilike i mogućnosti razvoja te ostvarivati povlašteni položaj u međusobnim pregovorima i interakcijama.

Uz deklarativna razmatranja važnosti modela poslovne inteligencije nužno ju je i dodatno kvantificirati financijskim pokazateljima. Potrebno je odrediti važnost rezultata modela poslovne inteligencije u smislu vrijednosti stvorene optimalizacijom poslovanja poduzeća danas i sutra kao rezultat novog odnosa prema konkurentima i klijentima. Nužno je dokazati i argumentirati značaj poslovne inteligencije u poticanju i upravljanju promjenama, odnosno u permanentnom optimaliziranju i kvalitativnom poboljšavanju poslovanja i funkcioniranju lanca vrijednosti. Nužno je analizom troškova i prihoda potvrditi pozitivne rezultate modela poslovne inteligencije u rješavanju konkretnih problema i definiranju budućih aktivnosti (efekti temeljeni na implementaciji modela poslovne inteligencije moraju bit veći od njegovih troškova). Potrebno je izračunati ROI (stopa povrata na investiciju) ulaganja u poslovnu inteligenciju što je vrlo teško zbog nemogućnosti kvantificiranja efekata modela po-

slovne inteligencije. Nemoguće je definirati koji dio profita se ostvario upravo zbog korištenja modela poslovne inteligencije što bi bilo ključni argument za njegovu implementaciju. Troškovi se poslovne inteligencije sastoje od troškova planiranja, nabave softverskih rješenja, izobrazbe i formiranje djelatnika te troškova njegove implementacije i optimalizacije. Potencijalne koristi modela poslovne inteligencije (definiranog u širem smislu) su:<sup>14</sup>

- Povećanje prihoda – pronalaženje ili otvaranje novih tržišta ili tržišnih niša, učinkovitija sugestivna prodaja, brže prepoznavanje novih tržišnih mogućnosti, brže pojavljivanje na tržištu.
- Povećanje profita – učinkovitije ciljno promotivno oglašavanje, rano prepoznavanje nepovoljnih tržišnih kretanja, utvrđivanje unutarnjih slabosti i nedostataka, učinkovito upravljanje promjenama.
- Unapređenje zadovoljstva klijenata – bolje razumijevanje potreba, želja i preferencija klijenata, bolje povezivanje potreba klijenata s osobinama proizvoda i usluga, ponuda sličnih proizvoda kojima bi se mogle zadovoljiti potrebe klijenata, ponuda posebnih pogodnosti, brže rješavanje reklamacije klijenata, poboljšanje usluga nakon prodaje.
- Uštede – bolja ulazna i izlazna logistika, smanjenje količine škarta i neprodane robe, manji povrat kupljene robe od klijenata.
- Povećanje tržišnog udjela – ponuda robe koja bolje zadovoljava potrebe klijenata uzrokuje povećanje broja klijenata koje je poduzeće preotelo konkurentima.
- Poboljšavanje interne komunikacije – efikasnije i brže dostavljanje potrebnih informacija razinama menadžmenta uključenim u proces poslovnog odlučivanja kao i brži proces kolanja informacija među svim djelatnicima u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Pitanje je kako najtočnije kvantificirati koristi, odnosno kako egzaktno prikazati povrat ulaganja u model poslovne inteligencije i koja je najviša granica ulaganja u model. Ciljevi analize su: utvrđivanje opravdanosti projekta koji se pokreće i utvrđivanje uspješnosti dovršenog projekta (na osnovu pokazatelja potrebno je izabrati investiciju A, B ili C u uvjetima promjenjivog tržišta). Metode koje se koriste pri određivanju isplativosti implementacije modela poslovne inteligencije su slične kao i kod utvrđivanja efikasnosti investicija: neto sadašnja vrijednost, unutarnja stopa povrata, vrijeme povrata i povrat ulaganja. Potrebno je koristiti sve metode jer izolirano korištenje pojedine metode može iskriviti konačnu sliku. Presudno je uzimanje u obzir vremenske preferencije novca. Financijski pokazatelji se moraju povezati s nefinancijskim pokazateljima u procesu generiranja konačne odluke o implementaciji modela poslovne inteligencije u poduzeće.

Praksa pokazuje da je ulaganje u nova strateška usmjerenja puno isplativije nego ulaganje na druga područja (najisplativije je ulaganje u znanje i informacije kao osnovne resurse XXI. stoljeća). Povrat ulaganja u poslovnu inteligenciju se po rezultatima studij

<sup>14</sup> Panian, Ž., Klepac, G.: *op. cit.*, str. 145.

ja može očekivati u razdoblje od jedne do četiri godine (odnosno negdje između deset i pedeset puta brže od normalnog povrata ulaganja).<sup>15</sup> Suprotno, neulaganje i neprihvatanje novih trendova znači siguran put u marginalizaciju i nestajanje s tržišta. Poduzeće sve više zaostaje za konkurencijom na tržištu te ne postoji mogućnost povratka.

Poslovna inteligencija je u stvaranju profita orijentirana prema dionicima okoline (ofenzivan smjer), ali paralelno je orijentiran i zaštititi vlastitih podataka i informacija (defanzivni smjer – ekonomski sagledati kakve se uštede ostvaruju zbog nemogućnosti da konkurenti otkriju ključne informacije o poduzeću) što je uvjetovalo nastanak pojma i strategije counterintelligence.

### **2.1.7. Teorijske postavke pojma counterintelligence**

Nasuprot pojmu poslovne inteligencije iskristalizirao se pojam counterintelligence. Predstavlja defanzivnu, obrambenu aktivnost okrenutu prema samom poduzeću u cilju zaštite vlastitih podataka i informacija, odnosno onemogućavanje konkurencije da ih, otkrivanjem podataka poduzeća, iskoristi u vlastitoj koncepciji razvoja u nakani da preuzme ciljni segment i udio na tržištu. Predstavlja odgovor na aktivnosti poslovne inteligencije konkurencije koji želi otkriti što više kvalitetnih informacija. Dobiva sve više na važnosti u uvjetima kad informacija prerasta u moćno oružje u konkurentskoj utakmici na tržištu. Ipak je potrebno stvoriti svijest o značaju defanzivnog smjera, odnosno o mogućnosti nesagledivih posljedica do kojih može doći otkrivanjem vlastitog poslovanja. Potrebno je odrediti granicu do koje se mogu predstavljati informacije o poslovanju poduzeća danas i sutra. Veći dio informacija je javan (90%) i interes je poduzeća da ih javnost i okolina sazna (promotivne aktivnosti) ili ih je dužno objavljivati i prijavljivati (različita financijska izvješća). Suprotno, krucijalne informacije (10%) koje određuju budućnost poduzeća moraju ostati tajne i nedostupne za konkurenciju. Poduzeće može ići i korak dalje te namjerno puštati lažne, kontradiktorne informacije kako bi zbunilo konkurenciju i tako ostvarilo prednost. Lažne informacije mogu oduzeti konkurenciji vrijeme reakcije i odgovora što omogućava poduzeću ostvarenje prekomjernih profita.

Counterintelligence je usmjeren na ostvarenje sigurnosti i održivosti poduzeća i funkcioniranje mehanizama za njegovu zaštitu (sigurnost informacijskog sustava i informacija – potpoglavlje 4.6.). Ima tri osnovna cilja:

- zadržavanje postojećeg položaja poduzeća u turbulentnom dinamičkom okruženju;
- anticipiranje budućih tržišnih promjena i strateških usmjerenja direktnih i potencijalnih konkurenata u definiranom ciljnom segmentu;
- zaštita od nelegalnih i neetičkih metoda i pokušaja otkrivanja vlastitih podataka o sadašnjem i budućem poslovanju.

Postoji mnoštvo prijetnji sigurnosti informacija: djelovanje u inozemstvu, decentralizirani informacijski sustavi, nekontrolirana raspoloživost internetskih mreža djelatnicima, visok stupanj suradnje s konkurentima, značajne joint venture strane i

<sup>15</sup> The ROI of Data Quality, <http://www.trilliumsoftware.com>

domaće investicije, postojeće ili predviđeno otpuštanje djelatnika, nepostojanje vlastitog modela poslovne inteligencije ... I u ovom procesu ključni su djelatnici, odnosno poduzeće mora poticati njihovu lojalnost i otkriti i spriječiti insidere. Diferenciraju se četiri aspekta counterintelligence u cilju prevladavanja navedenih prijetnji:<sup>16</sup>

- tehnički aspekt – sigurnosne mjere s toga područja imaju zadaću reducirati sve ranjivosti i slabe točke unutar komunikacijskoga sustava poduzeća;
- bihevioristički aspekt – sigurnosne mjere usmjerene na analizu i uspostavu oblika i načela ponašanja djelatnika poduzeća kao i na ponašanje svih poslovnih partnera;
- fizički aspekt – sigurnosne mjere usmjerene na regulaciju i kontrolu pristupa ljudi u objekte i prostore poduzeća i na njihovo ponašanje u tim prostorima;
- personalno-kadrovski (osobni) aspekt – sigurnosne mjere usmjerene na kadrovski ulazak (zapošljavanje) i izlazak djelatnika iz poduzeća.

Paralelno s pojmom counterintelligence razvija se i pojam defendologija koja predstavlja opću znanost o obrani, zaštiti i sigurnosti koja proučava zakonitosti postojanja, ostvarivanja i razvoja obrambene i zaštitne funkciju, a uključuje i područje zaštite podataka i informacija (pojam nije samo vezan za zaštitu podataka i informacija, nego se koristi puno šire). Sinergija counterintelligence i defendologije, odnosno spoj istraživanja, teorije i prakse otvara nove mogućnosti zaštite podataka i informacija u uvjetima sve većeg rizika i nesigurnosti.

Model poslovne inteligencije postaje strateško oružje poduzeća u cilju multipliciranja profita što jamči perspektivu i sve veću važnost uz profiliranje metoda prikupljanja podataka i tehnika njihove transformacije u informacije i znanje. Imperativ je kako što efikasnije razviti model poslovne inteligencije u uvjetima dinamičkoga, globaliziranoga okruženja XXI. stoljeća.

## 2.2. Poslovna inteligencija u globaliziranom okruženju

Model se poslovne inteligencije mora prilagodavati trendovima globaliziranoga društva, postulatima suvremenoga gospodarstva XXI. stoljeća i novom gospodarskom poretku. Globalizacija predstavlja sinergiju političkoga, ekonomskoga, sociokulturalnog djelovanja koje postavlja okvir aktivnosti. Uključuje internacionalizaciju i liberalizaciju tržišta. Predstavlja novu paradigmu poslovanja i postavlja novi sustav vrijednosti usmjeren na multipliciranje profita kao glavnog cilja djelovanja i pokretača svake ekonomske aktivnosti. Suvremeni gospodarski tijek predstavlja refleksiju integracijskih kretanja, dok se cijeli globalni gospodarski i društveni život ustrojava prema uspješnom ili neuspješnom svjetskom integracijskom razvoju. Globalizacija ujedinjuje i unificira svjetski gospodarski prostor negirajući nacionalne granice, kulturu, sustav vrijednosti te teži ekonomskom povezivanju, integriranju i fuzioniranju u cilju ostvarenja zajedničkih interesa i postavljenog sustava ciljeva. Time svjetsko

<sup>16</sup> Javorović, B., Bilandžić, M.: *Poslovne informacije i poslovna inteligencija*, Golden marketing, Zagreb, 2007., str. 266.

gospodarstvo gubi svoja tradicijska obilježja zasnovana na nacionalnom ili religijskom razvoju kreirajući jedinstveni gospodarski sustav usmjeren profitu. U novim globalizacijskim uvjetima svjetskog tržišta položaj moći prelazi s nacionalnih poduzeća i gospodarstva na multinacionalne i transnacionalne kompanije (npr. integracija Nokie i Siemens u novu joint venture kompaniju Nokia Siemens Network koja će prema predviđanju ostvarivati godišnju prodaju 16 milijardi eura i zapošljavati 60 tisuća djelatnika) i svjetske integracije (nestaju granice među državama). Transnacionalne kompanije postaju jače od nacionalnih država i nacionalnog zakonodavstva, postavljaju i lobiraju zakone koji omogućuju njihovo lakše poslovanje, poboljšavanje tržišnog položaja, uništavanje domicilnih konkurenata i ostvarenje prevlasti. Definiiraju novi način poslovanja i poslovnu filozofiju s ciljem profita. Proizvode u regijama gdje su najjeftiniji proizvodni resursi, poglavito ljudski rad (outsourcing) te proizvode distribuiraju na sva svjetska tržišta i tako ostvaruju sve veće profite uz potporu vladajućih političkih struktura. Prevlast preuzima svjetska privreda koja obuhvaća transakcije novca, kredita i investicija koja je organizirana na temelju informacija te na znanju, intelektualnom kapitalu i inovativnosti kao najvažnijim resursima. Globalizacija kao proces umrežavanja svijeta donosi pred nacionalna gospodarstva nove izazove, mogućnosti i prijetnje. Karakteristike svjetskoga globaliziranog gospodarstva su:

- nacionalna privreda prerasta u transnacionalnu privredu;
- transnacionalna privreda oblikuje se transakcijama novca;
- menadžment znanja postaje ključni faktor razvoja i konkurencije umjesto tradicionalnih resursa: zemlja, radna snaga i financije;
- cilj je maksimiziranje tržišta i profita.

U globaliziranom se gospodarstvu smanjuje značaj nacionalnih granica i države koja gubi vlastiti suverenitet. Globalizacija uvjetuje pojavu globalnoga proizvoda prilagođenog unificiranom ukusu i sustavu vrijednosti, podjelu tržišnih segmenata na multinacionalnoj razini, upravljanje rizicima služeći se svjetskim valutama, razvijanje multinacionalnih, globalnih, internacionalnih ili transnacionalnih strategija. Cilj je proširenje domaćega tržišta regionalnim nastupom i integriranje u svjetski ekonomski sustav putem stranih ili domaćih transnacionalnih poduzeća. Globalizacija otvara mogućnost širenja tržišta proizvoda i usluga uklanjanjem trgovinskih barijera, ali s druge strane povećava pritisak konkurencije (ulazak multinacionalnih kompanija i jakih igrača na nacionalna tržišta). Uvjetuju se nove pojave: intelektualni kapital, inovacije i nove ideje prerastaju u temelj razvoja, prosperiteta i napretka, informacije postaju dostupne na svjetskoj razini, konkurencija je globalna, a ne više lokalna, potrošači su sve zahtjevniji, a njihova lojalnost tradicionalnim brandovima je sve manja, konkurentna prednost sve kraće traje uslijed reakcije konkurenata, promjene su sve ubrzanije, sve je više izraženo umrežavanje, povezivanje, fuzioniranje, klasterizacija... Transformira se gospodarska aktivnost u novu virtualnu ekonomiju XXI. stoljeća koja postavlja nove postulate djelovanja i nova virtualna poduzeća u cilju ostvarenja izvrsnosti i novododane vrijednosti.



Tablica 3: Odnos tradicionalne ekonomije i nove virtualne ekonomije

	TRADICIONALNA EKONOMIJA	NOVA VIRTUALNA EKONOMIJA
<b>TRŽIŠTE</b>		
ekonomski razvoj	pravilan i linearan, predvidiv	nepredvidiv – kaotičan i turbulentan, s naglim porastima i iznenadnim padovima – bez jasne smjernice kretanja
tržišne promjene	spore i pravilne	iznimno brze i nepredvidive promjene
gospodarstvo	pokretano od strane proizvođača	pokretano od strane potrošača
životni ciklus proizvoda i tehnologija	dugačak	kratak
ključni ekonomski pokretači	velike industrijske kompanije	inovativno i poduzetnički orijentirana poduzeća temeljena na znanju
obujam konkurencije	lokalna konkurencija	globalna konkurencija
konkurentski odnosi	veliki igrači preuzimaju male	brzi igrači preuzimaju spore
marketinška koncepcija	masovni marketing	diferencijacija
<b>PODUZEĆE</b>		
naglasak na	stabilnosti	upravljanju promjenama
mjera uspješnosti	profit	dodana vrijednost
organizacija proizvodnje	masovna proizvodnja	specijalizirana proizvodnja
ključni pokretači rasta	kapital	ljudi: njihova znanja i sposobnosti
ključni tehnološki pokretači	automatizacija i mehanizacija	informacijska i komunikacijska tehnologija, elektronično poslovanje
glavni izvor konkurentskih prednosti	pristup sirovinama, jeftin rad i kapital, racionalizacija troškova kroz ekonomiju opsega i obujma	specifične sposobnosti, poslovna izvrsnost, poduzetnički duh, intelektualni kapital, partnerski odnosi s dobavljačima i klijentima, strategija diferencijacije
oskudni resursi	financijski kapital	intelektualni kapital
donošenje odluka	vertikalno	podijeljeno, zajednički
inovacijski procesi	periodički, linearni	kontinuirani, sustavni
proizvodni fokus	interni procesi	upravljanje čitavim poslovnim procesom, kompletan lanac stvaranja vrijednosti

	TRADICIONALNA EKONOMIJA	NOVA VIRTUALNA EKONOMIJA
<b>PODUZEĆE</b>		
poslovno povezivanje s drugim poduzećima	rijetko, individualno poslovanje	stvaranje timova i strateških saveza za ujedinjenje ključnih sposobnosti
organizacijske strukture	hijerarhijska, funkcionalna, invertirana	umrežene; fleksibilne, virtualne, hibridne

Izvor: Kolaković, M.: *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 159.

Pod utjecajem treće tehnološke revolucije globalizacija potiče krucijalne promjene u socijalnim modelima i u upravljanju razvojem:

- kulturne vrijednosti (od uspjeha do samoostvarenja, od nezavisnosti do međuvisnosti, od trpljenja nevolja do potencijala za sreću);
- organizacijske filozofije (od konkurentnih odnosa do odnosa suradnje, od odijeljenosti do povezanosti);
- ekonomske filozofije (od reagiranja na krizu do anticipiranja krize, od specifičnih pravila do širokih pravila, od traženja pristanka do traženja participacije, od gušenja konflikata do suočavanja sa konfliktom, od kratkog horizonta planiranja do dugog horizonta planiranja, od standardizirane administracije do inovativne administracije, od posebnog usluživanja do koordiniranog usluživanja).

Globalizacija utječe i na cjelokupno turističko poslovanje. Posebno je snažan utjecaj na turističku privredu, tehnologiju, kulturu, ekologiju i politiku (poglavlje 6.).

Globalizacija uvjetuje novi konkurentski poredak, novi model konkurentnosti i nova načela profiliranja konkurentskih prednosti. Velike multinacionalne kompanije gutaju manja poduzeća naglašavanjem prednosti temeljene na brzini i inovacijama (brza poduzeća uništavaju spora poduzeća). Manja, a pogotovo troma, inertna, nefleksibilna poduzeća ne mogu konkurirati ni na kvalitativnoj, ni na cjenovnoj razini, a financijski i intelektualni potencijal limitira ulaganje u istraživanje i razvoj kao pokretača prosperiteta. Takva poduzeća stagniraju i nestaju sa svjetskih i nacionalnih tržišta. Velika poduzeća se udružuju, povezuju, integriraju dok manja poduzeća u klasterizaciji pokušavaju zaštititi vlastiti interes (bolji položaj u odnosu na klijente, konkurente, dobavljače). Želja za multipliciranjem profita postavlja nova pravila igre, zaoštava konkurentsku utakmicu te se traže novi načini generiranja konkurentskih prednosti. Polazište predstavlja istraživanje, investiranje, inoviranje i detektiranje slabijih strana konkurencije u naglašavanju vlastitih prednosti. Budući da se tržište dinamizira u globaliziranom gospodarstvu, ključno je predvidjeti i anticipirati buduće akcije, aktivnosti i poteze konkurencije. U tim uvjetima se multiplicira i povećava značaj modela poslovne inteligencije koji mora uvjetovati i poticati prevlast nad konkurencijom. Poslovna inteligencija predstavlja imperativ i nužnost u uvjetima globalizacije. Izrasta u moćno oružje u konkurentskoj utakmici na globali-

ziranom okruženju u cilju pobjeđivanja konkurencije i u preduvjet optimalizacije i kvalitativnog unapređivanja modela koncepcije razvoja. Podaci i informacije o konkurenciji predstavljaju izvorište aktivnosti, akcija i reakcija poduzeća kao odgovor na pitanje kako biti bolji i drugačiji od konkurenata u cilju privlačenja potencijalnih klijenata. Četiri ključne aktivnosti poslovne inteligencije koje pomažu poduzećima u dinamičnom, globaliziranom okruženju su:<sup>17</sup>

- strategijsko poslovno odlučivanje (decision topics);
- definiranje ključnih konkurenata, klijenata i dobavljača (key player topics);
- rano upozorenje vezano za moguće prijetnje i rano uočavanje poslovnih prilika (early warning);
- poslovno – proutuobavještajne točke – zaštita vlastitih podataka (counterintelligence topics).

Razvojem i sofisticiranjem metoda i implementiranjem poslovne inteligencije mora se što bolje upoznati konkurencija i cjelokupna okolina u generiranju vlastitih pravaca razvoja i kreiranja konkurentskih prednosti.

### 2.3. Implementacija poslovne inteligencije

Model poslovne inteligencije mora što točnije predvidjeti sadašnje i buduće aktivnosti direktnih konkurenata u uvjetima dinamičkog tržišta. Prije implementacije treba stvoriti svijest o važnosti poslovne inteligencije i njenom utjecaju na uspjeh poduzeća. Svijest osobito mora biti izražena kod viših razina menadžmenta koje moraju donijeti odluku o uvođenju i implementaciji modela. Ključan činitelj implementacije modela poslovne inteligencije je sponzorstvo, podrška viših razina menadžmenta (menadžment koji potiče promjene, a ne predstavlja otpor) uvođenju novih strateških usmjerenja koje prepoznaju ekonomski značaj modela. Diferencira se deset ključnih razloga zašto svako poduzeće koje misli aktivno djelovati na dinamičkom tržištu XXI. stoljeća mora implementirati poslovnu inteligenciju u širem smislu (orijentacija prema konkurentima, klijentima, dobavljačima i svim dionicima okoline):<sup>18</sup>

- okolina više nije statična – na suvremenom tržištu sve se brže mijenjaju trendovi u interakciji ponude i potražnje;
- globalizacija – novi sustav vrijednosti s ciljem osvajanja jedinstvenog tržišta i izvlačenja profita;
- resursi su uvijek ograničeni – promjena važnosti tradicionalnih i neopipljivih resursa i model ostvarenja konkurentnih prednosti na teoriji resursa;
- dekompozicija lanca vrijednosti – nabava, skladištenja, proizvodnja, prodaja, postprodajne aktivnosti temeljene na efektu poluge;

<sup>17</sup> Bernhardt, D.: *Competitive Intelligence: How to Acquire and Use Corporate Intelligence and Counterintelligence*, Prentice Hall Financial Times, London, 2003., p. 28.

<sup>18</sup> Majstorović, V.: *Poslovna inteligencija u Hrvatskoj*, www.kreativa.efzgforum.net, Zagreb, 2005.

- nalaženje novih klijenta – širenje ciljnog segmenta i privlačenje novih klijenta uz zadržavanje postojećih;
- smanjivanje nezadovoljstva klijenata – stvaranje lojalnosti klijenata u cilju zadržavanja postojećih klijenata;
- klijenti odlaze ako su nezadovoljni – smanjiti negativnu promociju i širenje negativnih ocjena;
- klijenti uz djelatnike predstavljaju najveću vrijednost – implementirati CRM i TQM u cilju kreiranja nove vrijednosti za klijenta;
- osiguravanje i održavanje likvidnosti – da bi se održala likvidnost (princip razvojne politike) presudno je poznavanje klijenta, dobavljača, konkurenata;
- implementiranje ciklusa operativnog kontrolinga – prikupljanje podataka, analiza, kontrola, upravljanje.

Glavni razlozi i argumenti implementacije poslovne inteligencije su: bolji pristup informacijama, niži operativni troškovi i fleksibilnost na tržištu.

U procesu razvoja prioritet je stvoriti svijest o njenoj važnosti i ukloniti otpore promjenama. Razlozi otpora prema uvođenju modela poslovne inteligencije su: nedostatak strateškog razmišljanja u poduzećima, nedostatak razumijevanja od strane menadžera, organizacijske promjene poduzeća, nedostatak sustava ciljeva, strah od promjena, nestanak distributera informacija, borba za položaj, nedostatak kredibiliteta projektnog tima poslovne inteligencije, otpor informatičara, nedostatak vizije, strah od nepoznatog (promjena), sumnja u kvalitetu podataka i informacija koje kreira sustav (Osterfelt, S.). Paralelno se razlozi zbog kojih nisu ostvarene očekivane koristi od implementiranja modela poslovne inteligencije mogu sintetizirati na sljedeći način:

- manjak razumijevanja korisnika zbog toga što rezultati nisu brzo vidljivi;
- svakodnevna uporaba nije integrirana u poslovnu praksu;
- manjak vremena za učenje;
- nedostatan trening;
- korisnici ne vide osobnu korist pri primjeni;
- nepostojanje svijesti o važnosti modela;
- viši menadžment ne podržava projekt.

Jedini objektivni kriterij uspjeha poduzeća je tržište koji pokazuje koliko poduzeće stvarno vrijedi i koliki ostvaruje profit kao temeljni cilj poslovanja. Bez poznavanja i analize tržišta ne može se uspjeti. Implementacija je faza provođenja modela poslovne inteligencije. Faze su:

- definiranje ciljeva – postavljaju se vezano za sadašnje stanje i resursnu osnovu modela poslovne inteligencije (čovjek, softverska i hardverska rješenja);
- definiranje modela – pisani dokument koji definira način ostvarenja ciljeva s postojećom resursnom osnovom;
- kvalificiranje ostvarivosti – analiza da li se model može provesti u praksi u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva;

- operacionalizacija modela – model se postavlja na kratko, srednje i duže razdoblje;
- implementacija modela poslovne inteligencije – model se primjenjuje u poduzeću u cilju akvizicije i obrade podataka i informacija u znanje;
- evaluacija modela – kontrola provođenja modela poslovne inteligencije kao kontinuiranog procesa koji se mora stalno unapređivati;
- povratna veza – analiza ostvarenih rezultata i definiranje uzroka neostvarenih ciljeva.

Analogno, proces se implementacije modela poslovne inteligencije može podijeliti na sljedeće faze:

- razgovor s ključnim korisnicima i analiza poslovnih procesa poduzeća;
- analiza dostupnih podataka iz transakcijskih baza;
- definiranje arhitekture skladišta podataka;
- izrada ETL procesa migracije podataka;
- izrada analitičkih struktura (po završetku ove faze podaci su raspoloživi za pregled u Excelu);
- izrada fiksnih izvještaja i predložaka za pristup podacima (obuhvaća pripremu predefiniраниh pivot tablica u Excelu);
- izrada sustava periodične dostave izvještaja krajnjim korisnicima (dostava na e-mail, pristup putem mrežnog repozitorija itd.);
- definiranje i izrada sustava obavještanja o neočekivanim događajima tzv. alert sustava (potpora upravljanju na osnovu iznimaka tzv. Exception Based Management);
- implementacija sustava na lokaciji korisnika;
- testiranje sustava;
- edukacija korisnika;
- puštanje sustava u rad.

Iz ovih podjela dolazi do izražaja da je proces implementacije modela poslovne inteligencije sustavan i trajan, odnosno da je nužno kontinuirano poboljšavanje i optimalizacija. U procesu poboljšavanja poslovanja potrebno je stvoriti viziju i sustav ciljeva poslovne inteligencije proporcionalan resursnoj osnovi. Ciljevi su bitni kako poslovna inteligencija ne bi bila stihijska aktivnost sklona improvizacijama, već usmjerena optimalizaciji poslovanja te da bi se mogla pratiti povratna veza, odnosno evaluirati učinak modela poslovne inteligencije kroz ispunjavanje ciljeva. Nužno je odrediti različite alternative modela poslovne inteligencije i sinergijski povezati najkvalitetnija rješenja pojedinih alternativa. Definiranje poslovne inteligencije nema smisla bez optimalne implementacije u svrhu kvalitetnih praktičnih rješenja kao odgovora na poticaje i promjene iz okoline. Implementacijom ne završava ciklus poslovne inteligencije, već je potrebno vršiti kontrolu i trajno poboljšavati metode i načine prikupljanja podataka i informacija i njihovog interpretiranja u cilju upoznavanja sadašnjih i budućih aktivnosti konkurenata. Model se poslovne inteligencije

mora stalno proširivati, odnosno omogućiti dostupnost podataka i informacija novim korisnicima. Kvaliteta poslovne inteligencije ovisi o njenom utjecaju na model koncepcije razvoja (poslovna inteligencija mora biti dio poslovne koncepcije i strategije). Model poslovne inteligencije se odvija ciklički u četiri faze:

- detektiranje potreba i usmjeravanje razvoja;
- prikupljanje relevantnih podataka o konkurenciji i okruženju;
- obrada podataka i informacija kao podloga poslovnog odlučivanja;
- širenje i kolanje informacija.

Preduvjeti uspješne implementacije modela poslovne inteligencije su:

- stvoriti svijest o značaju modela poslovne inteligencije;
- analizirati sadašnje stanje;
- definirati ciljeve poslovne inteligencije;
- planirati izgradnju i razvoj modela poslovne inteligencije;
- stvoriti softverska i hardverska rješenja za implementaciju poslovne inteligencije;
- obučiti djelatnike kao ključne nosioce modela poslovne inteligencije;
- oformiti organizacijsku jedinicu za poslovnu inteligenciju;
- implementirati kvalitativne determinante modela poslovne inteligencije.

Cilj svake takve implementacije je povećanje profitabilnosti i vrijednosti poduzeća kroz smanjenje troškova, povećanje prodaje ili povećanje transparentnosti poslovanja i brži dostup do potrebnih informacija. Postupci implementacije modela poslovne inteligencije su:<sup>19</sup>

- definirati poslovne zahtjeve, locirati izvore podataka i korisnike;
- formirati projektni tim čiji članovi trebaju imati sva potrebna poslovna i/ili informatička znanja;
- definirati standarde te odabrati platformu i alate s kojima će se raditi;
- napraviti strateški plan projekta, operativne i taktičke planove po pojedinim fazama te dokumentirati sve aktivnosti.

Mora se definirati cjelokupni model poslovne inteligencije kako bi se implementirao pojedinačno i parcijalno. Prvo ga je potrebno implementirati u kriznim točkama i strateškim poslovnim jedinicama gdje se najbrže mogu pojaviti pozitivni rezultati koji pokazuju i dokazuju opravdanost i efikasnost investiranja i razbijaju negativne predrasude o njemu. Prioritet je dizajnirati cjelokupni model, realizirajući komponentu po komponentu. Svi ti postupci trebaju biti u funkciji što efikasnije i djelotvornije implementacije modela poslovne inteligencije. Faze uvođenja su: smanjenje stanja, analiza potreba, dizajn, razvoj, implementacija, postimplementacijska faza. Analogno, faze se uvođenja poslovne inteligencije mogu podijeliti na:

- planiranje;
- definiranje vizije i sustava ciljeva;

<sup>19</sup> [www.poslovna-inteligencija.com](http://www.poslovna-inteligencija.com)

- logičko modeliranje i izrada alternativa poslovne inteligencije;
- fizičko modeliranje;
- razvoj ETL sustava;
- verifikacija, implementacija;
- kontinuirano modificiranje i poboljšavanje.

Implementacija poslovne inteligencije u poduzeću mora odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Kolika je efikasnost modela poslovne inteligencije u poduzeću?
- Što unaprijediti da bi model poslovne inteligencije bio efikasniji?
- Koliko poslovna inteligencija doprinosi ispunjavanju sustava ciljeva poduzeća?
- Kakva je efikasnost poslovne inteligencije u strateškim odnosima prema klijentima i konkurentima?
- Kakva je efikasnost korištenja internih i eksternih informacija u poduzeću?

Imperativi rješenja modela poslovne inteligencije su:<sup>20</sup>

- omogućavanje pristupa konzistentnim podacima;
- omogućavanje korištenja različitih modela izvještavanja;
- prilagođenost svim nivoima znanja korisnika;
- iskorištavanje postojeće infrastrukture;
- skalabilnost za veliki broj korisnika i velike količine podataka.

Četiri osnovna pokazatelja koja determiniraju uspjeh implementacije modela poslovne inteligencije su:<sup>21</sup>

- konzistentnost i čistoća podataka i informacija dostupnih definiranoj razini menadžmenta;
- sofisticiranost metoda i sredstava u upravljanju bazama podataka;
- kvaliteta izvještaja i analiza;
- snažna podrška menadžmenta kao rezultat znanja i informacija nastalih obradom podataka.

U procesu implementacije modela poslovne inteligencije ključni su menadžeri i djelatnici na svim razinama. Nužno je provođenje permanentnog obrazovanja djelatnika na svim razinama i upoznavanje s novim procesima, načinima djelovanja i softverskim rješenjima. Postupci za optimalizaciju implementacije su:

- Uključiti korisnike u fazu planiranja. Sučeljavanje kreativnog mišljenja svih djelatnika može rezultirati novim i boljim idejama. Paralelno, djelatnici dobivaju na važnosti sudjelovanjem u promišljanju modela poslovne inteligencije.
- Učiniti sustav maksimalno jednostavnijim za korisnike. Djelatnicima model poslovne inteligencije mora biti potpuno jasan kako bi što uspješnije provodili njegove aktivnosti, procedure i procese.

---

<sup>20</sup> Ivaštinović, L.: *Uloga poslovne inteligencije u poslovanju*, www.inteligencija.com, Zagreb, 2004.

<sup>21</sup> Inge, J.: *Demystifying Business Intelligence*, Hospitality Upgrade, Alpharetta, 2/2008., p. 14

- Uvježbati korisnike. Djelatnici kao ključna karika modela poslovne inteligencije moraju kvalitetno upravljati modelom PI. Preduvjet predstavlja kontinuirano obrazovanje i obučavanje novim rješenjima.
- Osigurati usredotočenost uprave. Uprava, odnosno vrhovni menadžment mora poticati promjene, afirmirati novu kulturu znanja i promjena te treba rušiti sve barijere promjenama.

Proces uvođenja je ciklički, odnosno imperativ je permanentno unapređivanje i optimaliziranje modela u cilju pronalaženja efikasnijeg rješenja i otkrivanja budućih aktivnosti konkurencije. Nema mirovanja u kreiranju i implementaciji modela poslovne inteligencije jer će konkurencija to iskoristiti i ostvariti prevlast na tržištu i osvojiti dio tržišnog udjela poduzeća. Zadovoljstvo ostvarenim uspjehom mora biti poticaj za nove promjene u profiliranju novih, zahtjevnijih konkurentskih prednosti na turbulentnom tržištu. Načini skupljanja podataka, transformacije u informacije se kontinuirano mijenjaju te je potrebno stalno tražiti nova i efikasnija rješenja u uvjetima multipliciranja podataka, turbulentnog tržišta i propulzivne informatizacije. Preduvjet upravljanja i poticanja promjena predstavlja afirmacija novih strateških usmjerenja, novog sustava razmišljanja i djelovanja i razvoj modela poslovne inteligencije.

## 2.4. Perspektive razvoja modela poslovne inteligencije

Model poslovne inteligencije se treba neprestano unapređivati, razvijati i kvalitativno poboljšavati u uvjetima dinamičkog turbulentnog tržišta. Konceptija i strategija razvoja poduzeća XXI. stoljeća traže sve više kvalitetnih podataka i informacija u cilju anticipiranja budućnosti i generiranja aktivnosti u ostvarivanju konkurentskih prednosti. Više nije dovoljan samo pasivni model poslovne inteligencije sa svrhom skupljanja podataka i informacija i kreiranja znanja i izvjesnica (informacija kao bitan, neopipljivi resurs). Poduzeća moraju permanentno, trajno implementirati aktivni model poslovne inteligencije u cilju pokretanja promjene i poticajnog kreiranja budućnosti (aktivna primjena prikupljenih informacija u kontinuiranom poboljšavanju konceptije i strategije razvoja i u rekonceptiji razvoja putem strateškog reinženjeringa) – poduzeće koje želi biti lider mora stvarati i poticati nove trendove na turbulentnom tržištu.

U cilju pokretanja aktivnosti za poboljšavanje položaja na tržištu i multipliciranje profita u oštroj konkurentskoj utakmici aktivni model poslovne inteligencije koristi sljedeće mehanizme:<sup>22</sup>

- izvještavanje koje omogućuje akciju – periodičko izvještavanje s naglaskom na izuzetke;
- analize kao polazišta aktivnosti – ad-hoc analize koje sugeriraju poduzimanje odgovarajućih akcija;
- upozoravanje (alarmiranje koje potiče akciju) – upozoravanje prave osobe, u pravo vrijeme, na pravi način;
- aktiviranje procesa – ugradnja analitičkog instrumentarija u poslovne procese.

<sup>22</sup> Ibidem



Poslovna inteligencija XXI. stoljeća znači ne samo skupljanje podataka, već generiranje podataka, informacija i znanje u cilju akcije, aktivnosti, dinamike i promjena. Razvoj poslovne inteligencije paralelno, sinergijski, uključuje nove modele prikupljanja podataka i transformacije u znanje, nove kompetencije i vještine djelatnika, inoviranje softverskih rješenja u cilju veće efikasnosti. Suvremeno tržište traži sve veći obuhvat podataka i informacija u kreiranju hijerarhije potencijalnih strategija (korporacijska strategija, strategija poslovnih područja i funkcijska strategija) u traženju odgovora poduzeća koji ima najveću priliku uspjeha (smanjivanje razine rizika). Poslovna inteligencija ima sve više primjenu i na operativnim razinama (ne samo na strateškim usmjerenjima) tako da se sve češće koristi u svakodnevnom poslovanju (marketing, financije, upravljanje ljudskim resursima) kao pokretač poslovnih aktivnosti. Poduzeće ne može više uspješno djelovati kao da je monopolist na tržištu u globalnom okruženju, već priliku razvoja treba tražiti u direktnom sučeljavanju s konkurentima u cilju prilagođavanja potrebama klijenata. Razvoj modela poslovne inteligencije, nova znanja i metode otvaraju njegovu novu perspektivu i implementaciju u svako poduzeće (svaku njegovu stratešku poslovnu jedinicu) koje aktivno djeluje na suvremenom tržištu. Izazovi modela poslovne inteligencije u turbulentnom okruženju su:<sup>23</sup>

- biti kompatibilan s poslovnom strategijom i dnevnim aktivnostima poduzeća;
- omogućavati usporedno testiranje ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja;
- biti uravnotežen, tj. obuhvatiti sve tipove relevantnih pokazatelja;
- olakšavati komunikaciju među korisnicima koja će im omogućiti otkrivanje i korištenje novih poslovnih prilika;
- biti intuitivan što znači da rezultati koje nudi trebaju biti razumljivi svim korisnicima;
- iskazivati visoki stupanj pouzdanosti, tj. nuditi točne, potpune, precizne i pravovremene informacije;
- biti dinamičan i prilagodljiv novonastalim uvjetima;
- biti integriran tj. uključivati sve razine poduzeća;
- služiti povećanju ukupne količine znanja u poduzeću;
- počivati na odgovarajućoj tehnološkoj infrastrukturi.

Poslovna inteligencija predstavlja stvarnost i budućnost gospodarskih subjekata te se predviđa njen permanentni rast i razvoj (kvantitativni i kvalitativni pokazatelji primjene poslovne inteligencije). Dosadašnji rast tržišta poslovne inteligencije prema N. Pendse iznosi: 1994.- 0.5 milijardi USD, 2000. – 3.0 milijardi USD, 2004. – 4.30 milijardi USD, 2006. – 5.50 milijardi USD. Prema istraživanju časopisa *Business Week* 2001. godine poduzeća koja imaju model poslovne inteligencije ostvaruju i 20 posto veće prihode od konkurencije. Prema istraživanje Europske unije 2002. godine 82 posto europskih poduzeća, čiji je godišnji prihod veći od 10 milijuna dolara, ima implementiran model poslovne inteligencije. Prema istraživanju Prudens

<sup>23</sup> Panian, Ž.: *op. cit.*, str. 49. prema *Building a Real-Time Integrated Business Intelligence System on the Microsoft Development Platform*, [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

consilium investicija uvođenja modela poslovne inteligencije nekim se poduzećima u Hrvatskoj vratila već u godinu dana, a profitabilnost se povećala 40 %.

Istraživanje koje je 2004. proveo MIT (Massachusetts Institute of Technology) na 4.500 menadžera pokazalo je da adekvatna primjena poslovne inteligencije povećava efikasnost odlučivanja jer se umanjuje rizik donošenja loših procjena i krivih odluka koje za čestu posljedicu imaju turbulenciju na tržištu. 2007. godine samo 25 – 30% menadžera u svijetu koristi poslovnu inteligenciju u aktivnom sakupljanju podataka o konkurenciji i ostalim sudionicima tržišta što ostavlja ogromni prostor za njen budući propulzivni rast. 2007. godine u SAD 90% poduzeća koristi model poslovne inteligencije. Tržište poslovne inteligencije na globalnoj razini procjenjuje se na 80-ak milijardi dolara, a do 2012. očekuje se rast od dvije milijarde godišnje. "Do 2010. većina poduzeća će trošiti 70% vremena, energije i novca koje investiraju u poslovnu inteligenciju i PM (Performance Management) u rješavanje problema vezano za ljude, procese i upravljanje sustavima. Također do 2010. godine više od 50% od Global 2000 korporacija koje imaju strateške inicijative poslovne inteligencije će imati ustanovljene kompetencije poslovne inteligencije. Do 2015. godine metodologije i tehnologije poslovne inteligencije će biti prepoznate kao ključne i integralne komponente u 80% korporativnih aplikacija."<sup>24</sup> Kvantitativna analiza dokazuje rezultate kvalitativne analize tržišta XXI. stoljeća da model poslovne inteligencije ne predstavlja luksuz ili fikciju, već preduvjet ozbiljnog tržišnog djelovanja u globaliziranom okruženju. Neprihvatanje tih procesa znači stagnaciju i nestajanje s tržišta, odnosno pokušaj življenja u prošlim vremenima, djelovanje s odmakom od stvarnosti. Vrlo teško je anticipirati kvalitativni razvoj modela poslovne inteligencije. Svaki segment modela se sve brže i drastičnije mijenja i razvija: nova znanja i kompetencije menadžera i djelatnika poslovne inteligencije, sve propulzivnija softverska rješenja koja se sve češće optimaliziraju (nove generacije programa), inoviranje svih procedura i procesa... Postoji opravdana bojazan da konkurentna borba sruši granice i osnovne principe i postulate modela poslovne inteligencije te će se u budućnosti još češće pokušavati koristiti neetička i zabranjena sredstva (krađe podataka, neovlašteno korištenje podataka, industrijska špijunaža, kupovina djelatnika...). Globalizacijska era i želja za profitom ruše sve barijere te se čak i u sportu pokušava nedozvoljenim metodama skupiti podatke o konkurenciji.

Perspektiva poslovne inteligencije se može iščitati iz svih njenih elemenata. Sve se više razvijaju sva područja i segmenti modela. Poslovna inteligencija predstavlja dinamičko područje koje sinergijski povezuje strateška informacijska područja: Ad-hoc Analysis, Advanced Analytic Data Mining, Analytic Applications, Business Activity Monitoring (BAM), Business Analytics, Business Performance Management (BPM), Corporate Performance Management (BPM), Corporate Performance Management (CPM), Dashboards, Data Warehousing (DW), Enterprise Performance Management (EPM), ETL, Portals, Product Reporting, Query and Reporting, Scorecards Statistics... Suvremena istraživanja u području poslovne inteligencije bave se također inte-

<sup>24</sup> Oreščanin, D.: *Koliko su važne Vaše informacije*, Business Performance Management, Zagreb, 2007., str. 19.

gracijom modela poslovne inteligencije sa sustavima za upravljanje rezultatima poduzeća (Corporate Performance Management – CPM), uravnoteženim karticama postignuća (Balanced Scorecards) i upravljanjem poslovnih procesa (Business Process Management). Sinergija svih novih strateških usmjerenja i trajna orijentacija prema inovacijama otvara novu perspektivu poslovanja okrenutu budućnosti.

Značaj poslovne inteligencije i CRM (odnos prema klijentima) sve više raste u inteligentnim poduzećima. Sve veća uporaba interneta i informacijske tehnologije pruža nove mogućnosti komuniciranja s okruženjem i prikupljanja podataka kao resursa poslovnog odlučivanja. Razvijaju se korporacijski portali koji omogućavaju prezentaciju poduzeća, pružanje usluga klijentima i povezivanje s poslovnim partnerima. Komponente korporacijskih portala su:<sup>25</sup>

- baze podataka za pohranjivanje organizacijske sheme;
- pretraživački mehanizam za automatizaciju organizacije tekstualnog sadržaja;
- sofisticirani, prilagodljivi alati za objavljivanje sadržaja na webu i njegovo ažuriranje;
- proširiva tehnologija zasnovana na metapodacima koja automatizira organizaciju različitih tipova strukturiranih sadržaja.

Poslovna inteligencija postaje osnovno strateško usmjerenje orijentirano sučeljavanju s konkurentima. Glavni zahtjevi korisnika na koje poslovna inteligencija u sadašnjosti i budućnosti mora odgovoriti jesu:

- Sigurno okruženje – zaštita vlastitih podataka kako konkurencija ne bi saznala odrednice buduće koncepcije razvoja, originalne ideje temeljene na kreativnosti i invenciji.
- Raspoloživost i dostupnost putem različitih kanala – težnja prema opskrbi korisnika korisnim informacijama kao temelj donošenja poslovnih odluka u cilju ostvarenja konkurentnosti poduzeća.
- Prilagodljivost i adaptabilnost – sposobnost obrade podataka u cilju efikasnog prilagođavanja poduzeća odrednicama turbulentnog i dinamičkog tržišta XXI. stoljeća.
- Skalabilna memorija i zadovoljavajuća djelotvornost – sposobnost poslovne inteligencije i skladištenja podataka u traženja adekvatnog odgovora na kvantitativno multipliciranje podataka i povećanje broja korisnika podataka i informacija.
- Upravlјivost – orijentacija prema sve većem znanju i vještinama djelatnika tima poslovne inteligencije i prema sve jednostavnijim softverskim rješenjima koja olakšavaju jednostavniju primjenu.
- Sigurnost – sposobnost zaštite podataka u skladištima od nedozvoljene primjene, pristupa i krađe.
- Brz razvoj i jednostavna administracija – rast svijesti o značaju poslovne inteligencije kao osnovnog strateškog usmjerenja konkurentnog poduzeća i

<sup>25</sup> Panian, Ž., Klepac, G.: *op. cit.*, str. 147.

trajna orijentacija prema obrazovanju djelatnika i afirmaciji intelektualnog kapitala kao ključnog inputa poduzeća.

Nadgradnju poslovne inteligencije predstavljaju CPM (Corporate Performance Management) s težnjom na povećavanje učinkovitosti poslovanja i performansi i BPI (Business Process Intelligence) u cilju efikasne primjene poslovne inteligencije pri upravljanju poslovnim procesima. "Performance Management je termin koji opisuje procese, metodologije, metrike i sustave koji se koriste za upravljanje i nadzor nad poslovnim rezultatima poduzeća."<sup>26</sup> CPM se temelji na planiranju postulata budućeg poslovanja, upravljanju promjenama u okolini, kreiranju ključnih pokazatelja poslovanja (BSc – Balanced Scorecard i KPi – Key Performance Indicators), kontroli i permanentnom poboljšavanju poslovanja (analiza sadašnjeg i željenog, odnosno planiranog stanja). Ciljevi CPM definiraju njegova tri ključna elementa: planiranje, nadziranje i izvještavanje o poslovanju poduzeća. Temelji se na upravljanju učinkom, odnosno planiranju svih segmenata poslovanja, kreiranju ključnih pokazatelja koji odražavaju stvarno stanje i na analizi razloga i izvora odstupanja između plana i rezultata. Odnosi se na provođenje strateškog plana. Pruža mogućnost strukturalnog sustava, odnosno kontinuiranog odgovora na pitanja što-ako. Na temelju poslovne inteligencije i CPM poduzeće mora uvijek imati na temelju monitoringa postojećeg poslovanja spremljen odgovor na sve moguće varijante budućnosti i alternative poboljšavanja poslovanja. Ta strateška usmjerenja otvaraju vrata konceptu upravljanja pomoću informacija (Management by Information). Model poslovne inteligencije se mora u budućnosti okrenuti svim segmentima poslovanja i omogućiti efikasnije prikupljanje podataka iz svih poslovnih sfera. Također će se e-poslovanje iz modela poslovanja među poduzećima B2B transformirati u model poslovanja prema klijentima B2C. Sljedeći korak u razvoju modela poslovne inteligencije u poduzećima trebao bi biti korak prijelaza od pojedinačnih projekata prema izgradnji centra kompetencije, koji bi bio baziran na centralnoj viziji, strategiji i definiranim standardima. U centru kompetencije bi trebali biti i ključni korisnici koji su zaduženi za definiciju potrebnog sadržaja sustava te informatori koji su zaduženi za infrastrukturu, tehnologiju i izvedbu.

Kao sljedeći korak u razvoju tržišta, predviđa se veći rast dobavljača baza podataka (Oracle, Microsoft,...) i aplikacijskih dobavljača (SAP, Oracle,...) od autohtonih dobavljača poput Business Objectsa, SAS-a i Cognosa<sup>27</sup>. Globalizacija uvjetuje povezivanje, fuzioniranje i kupovine proizvođača softvera (Oracle je kupio Hyperion, SAP je kupio OutlookSoft i Business Objects, Cognos je kupio Applix, IBM kupuje Cognosa) što će dovesti do stvaranja nekoliko velikih globalnih igrača koji će determinirati cjelokupno tržište u traženju efikasnijih rješenja. Strategije poslovne inteligencije i CPM se moraju razvijati paralelno s potrebama sudionika globaliziranog tržišta XXI. stoljeća.

Predviđanje i anticipiranje promjena temeljeno na djelotvornosti modela poslovne inteligencije predstavlja polazište optimaliziranja koncepcije razvoja poduzeća u cilju ostvarivanja konkurentnosti na globaliziranom dinamičkom tržištu XXI. stoljeća.

<sup>26</sup> Oreščanin, D.: *Business Performance Management*, [www.skladistenje.com](http://www.skladistenje.com)

<sup>27</sup> Oreščanin, D.: *Analitika inteligencije*, Bug, Zagreb, 8-9/2006., str. 17.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Objasnite pojam poslovne inteligencije!
2. Koja je razlika između modela poslovne inteligencije u užem i širem smislu?
3. Koje su temeljne značajke pojma poslovna inteligencija?
4. U čemu je razlika između poslovne inteligencije i industrijske špijunaže?
5. Na koje je vrijeme orijentiran model poslovne inteligencije?
6. Koje su temeljne funkcije i odgovornosti poslovne inteligencije?
7. Na koji način funkcionira model poslovne inteligencije?
8. Objasnite strukturu modela poslovne inteligencije!
9. Koje su direktne koristi modela poslovne inteligencije?
10. Objasnite model poslovne inteligencije u lancu vrijednosti!
11. Objasnite važnost modela poslovne inteligencije!
12. Koji su osnovni ciljevi modela poslovne inteligencije?
13. Objasnite pojam counterintelligence!
14. Objasnite pojam defendologija!
15. Koje su odrednice modela poslovne inteligencije u globaliziranom okruženju?
16. Koje su faze implementacije modela poslovne inteligencije?
17. Objasnite perspektive razvoja modela poslovne inteligencije!
18. Na koje zahtjeve korisnika mora odgovoriti model poslovne inteligencije u sadašnjosti i budućnosti?
19. Objasnite pojam CPM!

# 3.

## POSLOVNA INTELIGENCIJA U KONCEPCIJI RAZVOJA SUVREMENOGA PODUZEĆA

Poduzeće mora kontinuirano i trajno optimalizirati, unapređivati i kvalitativno poboljšavati model koncepcije razvoja kao odgovor na promjene iz okoline. Nije više dovoljno samo slijediti suvremene trendove, već tražiti nove modele poslovanja temeljene na novim idejama, originalnim rješenjima i inovacijama. Ključni sudionici okoline su klijenti i konkurenti. Poslovna inteligencija temeljena na upravljanju informacijama i znanjem prerasta u osnovno sredstvo pozicioniranja i repozicioniranja u odnosu na postojeće i potencijalne konkurente u definiranom ciljnom segmentu. Njen cilj je u generiranju podataka, informacija i znanja u cilju anticipiranja promjena i aktivnog kreiranja budućnosti.

Analiza modela poslovne inteligencije u koncepciji razvoja suvremenoga poduzeća uključuje i razmatra sljedeća područja:

- model koncepcije razvoja poduzeća;
- poslovna inteligencija u poslovnom odlučivanju;
- poslovna inteligencija kao odgovor na dinamiku okoline poduzeća;
- poslovna inteligencija u funkciji ostvarenja konkurentskih prednosti;
- upravljanje informacijama i znanjem kao preduvjet razvoja.

### 3.1. Model koncepcije razvoja poduzeća

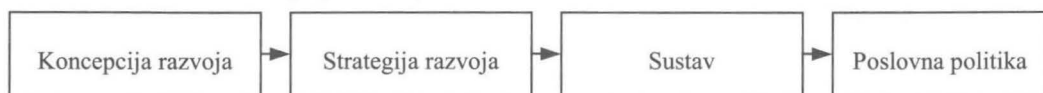
Model koncepcije razvoja predstavlja kvalitativni odgovor poduzeća na izazove turbulentnoga dinamičkog tržišta. Poduzeće kao poslovni subjekt teži ostvarenju definiranih ciljeva u neizvjesnoj budućnosti u novom sustavu vrijednosti na tržištu. Poduzeće se mora mijenjati u skladu sa sve zahtjevnijim potrebama potražnje. U gospodarstvu XXI. stoljeća nije više dovoljno samo upravljati promjenama, već je potrebno biti ispred po-

tražnje, ali i konkurenata i tako aktivno kreirati budućnost. Budućnost koju želim, mogu tek spoznati nakon što ju kreiram (Gerken, G.). Presudan je pogled unaprijed. Budućnost pripada onima koji uvide mogućnosti prije nego one postanu očite (Scully, J.). Život možemo razumjeti jedino gledajući unatrag, ali ga moramo živjeti gledajući naprijed (Kierkegaard, S.). Budućnost se mora ostvariti sadašnjosti u potrazi za novim rješenjima, inovacijama i savršenstvu. U takvoj okolini menadžeri moraju prerasti u lidera, ali i u vizionara koji će prepoznati i kapitalizirati i najmanju mogućnost uspjeha u budućnosti i imati hrabrosti implementirati nova strateška usmjerenja.

Koncepcija razvoja predstavlja pogled u budućnost u kojem se analizira sadašnje i očekivano buduće stanje, utvrđuju smjer i sredstva kojima će se ostvariti globalna budućnost. Podrazumijeva orijentiranost k budućnosti, prepoznavanje i pravilan izbor različitih opcija za buduće akcije. Temelji se na znanju, intelektualnom kapitalu, informacijama implementiranim u praksi u rješavanju sadašnjih i poglavito budućih konkretnih situacija i izazova u cilju ostvarenja rasta i razvoja. Model koncepcije razvoja se kreira za sve kraće razdoblje u XXI. stoljeću (pojam dugoročno dobiva novo značenje). Čak i u najtradicionalnijim industrijama (tekstilna industrija, metalurgija) dolazi do potpune promjene načina razmišljanja, djelovanja, tehnologije, modela i načina poslovanja svakih pet godina. Poduzeća ne mogu postavljati jasne dugoročne ciljeve jer kontinuirane i sve drastičnije promjene u turbulentnoj okolini ne dopuštaju uspješno predviđanje i anticipiranje promjena kao uporište efikasnog modela koncepcije razvoja. U informatizaciji, robotizaciji promjene se događaju gotovo preko noći (Gates, B: Microsoft se nalazi šest mjeseci od odumiranja – iako je Microsoft lider, ako ne ulaže i ne investira u istraživanje i razvoj, pitanje je dana kada će ga konkurencija dostići i prestići). Model koncepcije razvoja predstavlja stalnu, živu aktivnost modeliranja (dinamika akcije i reakcije), upravljanja promjenama, inoviranja u cilju poboljšavanja poslovanja kao odgovor na promjene tržišta. Karakterizira ga otvorenost promjenama, novim idejama i inovacijama. Ne postoji optimalno stanje, poduzeće uvijek može i mora bolje poslovati u dinamičkom okruženju. Potrebno je stalno kontrolirati aktivnosti i anticipirati promjene. Sve je kraće vrijeme prilagođavanja, preuzimanja i kopiranja originalnih sadržaja i rješenja (ujedno i kraće vrijeme ostvarivanja ekstra profita i obiranja vrhnja na tržištu) tako da je potrebno trajno inovirati, mijenjati, tražiti nova rješenja kako bi se diversificiralo od konkurencije. Koncepcija predstavlja način da se smanji ili odstrani neosjetljivost poduzeća na promjene. Osjetljivost na promjene, s druge strane, osigurava poduzeću izbjegavanje kriznih situacija. Prisiljava menadžment na analizu pozicije na tržištu, utvrđivanje kriterija za izbor između strategijskih alternativa i poduzimanje akcija kroz kontrolu i moguće preusmjeravanje poslovnih aktivnosti, a na temelju povratnih informacija. Koncepcijom se osigurava spremnost poduzeća na adaptaciju okoline koja se stalno mijenja. Ima pogled nad svim aspektima djelovanja poduzeća, ali s time da može usmjeravati poduzeće prema željenom cilju. To je krajnje složen proces, koji zahtjeva sustavan pristup u utvrđivanju čimbenika izvan poduzeća te njihovu usporedbu s mogućnostima koje ima poduzeće na turističkom tržištu. Temeljna pitanja u kreiranju koncepcije i strategije razvoja su:

- Zašto postoji poduzeće? – otkriva misiju i osnovnu svrhu poduzeća.
- Gdje smo? – analizira sadašnje stanje poduzeća – kvalitativna i kvantitativna analiza.
- Kamo idemo? – definira željeno stanje, odnosno sustav ciljeva koje poduzeće mora ostvariti koncepcijom razvoja.
- Što? – postavlja poslovnu orijentaciju i usmjerenje poduzeća.
- Kako? – definira strategije, odnosno aktivnosti kako ostvariti postavljene ciljeve.
- Tko, čime i kada? – otkriva nosioce, sredstva i intervale aktivnosti, odnosno operacionalizaciju akcija u funkciji ostvarivanja ciljeva.

### Shema 1: Model koncepcije razvoja



Izvor: Izrada autora.

Model koncepcije razvoja obuhvaća četiri usko povezana pojma:<sup>28</sup>

- Koncepcija predstavlja skup pravila i principa o kojima ovisi izbor strategije kao dinamičke discipline, sustava i poslovne politika kojima se ostvaruju ciljevi i misija poduzeća. Koncepcija predstavlja plan razvoja poduzeća i determinira njegovu prilagodbu promjenljivoj okolini. Znači anticipiranje budućnosti u sadašnjosti. Polazi od analize sadašnjeg stanja. Služi za određivanje svrhe ili misije i temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, utvrđivanje alternativnih strategija i izbor optimalnih pravaca djelovanja i alociranje resursa za postizanje tih ciljeva. Predstavlja plan igre određen ciljevima, mogućnostima i sredstvima za ostvarenje rasta i razvoja poduzeća. Određuje ciljeve i okvire, kriterije i sredstva s kojima se pripremaju vlastita buduća djelovanja i interakcija s okolinom. Osnovni je proces u stvaranju predodžbe o onome čemu se teži, odnosno proces potenciranja ciljeva s pronalaženjem uvjeta za njihovu materijalizaciju. “Izražava unaprijed projicirani cilj koji se može ostvariti u danom prostoru i vremenu pomoću znanja kao energije samokretanja u smislu napredovanja k cilju. Proces je svodenja nepoznatog na poznato, na razumljivo, na moguće i stvarno na izvjesno i sigurno”.<sup>29</sup> Predstavlja misaono osmišljavanje izvedbe transcencije i tranzicije postojećeg stanja u neko poželjno stanje i kretanje. Instrument je poslovnog upravljanja u uvjetima visoke neizvjesnosti i rizika koji determinira ukupnu buduću aktivnost poduzeća. Njome se osmišljava i provodi kretanje, razvoj sustava, prelaženje iz jednog u drugo stanje, povezuje se sadašnjost i željena, moguća budućnost poduzeća.

<sup>28</sup> Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str. 13.

<sup>29</sup> Kulić, S.: *Nužnost rekonstrukcije hrvatskog društva i države*, Zagreb, 1999., str. 60.



- Strategija – predstavlja aktivnost poduzeća, odnosno provođenje koncepcije u ostvarenju ciljeva poslovanja. Predstavlja utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća i načina njihova ostvarenja. Definira se kao umjetnost i znanost uporabe političkih i ekonomsko-psiholoških snaga za podržavanje usvojene koncepcije razvoja. Odgovara na pitanje kako će poduzeće postići zacrtane ciljeve. Strategija razvoja predstavlja dinamičku i strogu disciplinu prevladavanja nepoželjnog i ostvarivanje poželjnog kroz prevladavanje stvarnog i iskoraka u nestvarno. Znači intenciju “htjeti” kao nastavak koncepcije koja odražava intenciju “moći”. Predstavlja praktično provođenje koncepcije u cilju prelaženja iz trenutnog u željeno stanje u uvjetima rizika i turbulencije dinamičkog okruženja. Poduzeće se njome suprotstavlja sadašnjoj i budućoj tendenciji rasta neizvjesnosti uvjetovane povećavanjem i umrežavanjem unutarnje neizvjesnosti poduzeća i neizvjesnosti okoline. “Strategijom se osvjetljava i prisvaja budućnost, slijedi se put do cilja. Karakterizira ju dijalektika, činjenje ili nečinjenje, u smislu ostvarenja ciljeva”.<sup>30</sup> Predstavlja živu disciplinu i ne mora biti formalno uobličena.
- Sustav razvoja poslovanja – predstavlja ukupnost aktivnosti, interakcija i veza kojom se ostvaruje strategija razvoja s intencijom postizanja ciljeva poslovanja. Predstavlja organizaciju poduzeća, splet faktora poslovanja u ostvarenju ciljeva razvoja i željenog stanja. Menadžment postavlja i optimalizira sustav razvoja poslovanja s ciljem permanentnog unapređivanja svih procesa i projekata u poduzeću temeljenih na znanju i intelektualnom kapitalu u kreiranju novih vrijednosti i materijalizaciji ciljeva. Najvažniji projekti u funkciji ostvarivanja razvoja su: projekti upravljanja ljudskim resursima (razvoj i cijeloživotno učenje djelatnika, motivacija, akvizicija djelatnika), projekti informatizacije, poduzetnički projekti, projekti standardizacije i implementacije TQM sustava, projekti novih strateških usmjerenja orijentiranih klijentu (CRM) i konkurentu (benchmarking, poslovna inteligencija), projekt afirmacije menadžmenta znanja i intelektualnog kapitala. Sustav predstavlja sponu između strategije razvoja i poslovne i razvojne politike.
- Poslovna politika – predstavlja zadnju kariku modela koncepcije razvoja kojom se u sadašnjosti i budućnosti pokušavaju ostvariti ciljevi poslovanja i željeno stanje u uvjetima promjenjivog okruženja. Poslovna politika osposobljava poduzeće da se kao dinamična cjelina poslova trajno, što učinkovitije razvija u višestrukoj, na različite načine složenoj okolini, zadovoljavajući pri tome tehničke, ekonomske, financijske, ekološke i etičke kriterije. Poslovnom se politikom ciljano osmišljava i provodi, učinkovit, relativno trajan razvoj koji se odražava u usavršavanju i promjenama sustava i razvoju interakcija strateška cjelina/poduzeće/okolina (Fučkan, Đ.). Znači operacionalizaciju strategije razvoja, odnosno ostvarenje sustava razvoja poslovanja usmjerenog prema rastu i razvoju poduzeća. Determinira poslovanje danas i sutra (razvojna politika dio poslovne politike koja upravlja budućim poslova-

<sup>30</sup> Ibidem, str. 91.

njem poduzeća). Zadatak poslovne politike je da metodama koje odgovaraju svojstvima i razvoju okoline, međusobno razvije i sinergijski integrira strateške cjeline unutar poduzeća u funkciji ostvarenja sustava ciljeva poslovanja.

Definicije koncepcije, strategije, poslovne politike, razvojne politike, strateškog upravljanja, planiranja i strateškog menadžmenta su vrlo slične. Različiti autori različito shvaćaju i definiraju te pojmove te je vrlo teško razgraničiti i diferencirati pojmove (npr. ono što je za jedne koncepcija, za druge je strategija i obrnuto), pogotovo kad te definicije evoluiraju tokom godina. Sigurno pojam koncepcije ne može imati isto značenje u različitim etapama razvoja gospodarstva zbog sve turbulentnijih i nepredvidljivijih promjena na tržištu. Model koncepcije razvoja predstavlja trajnu aktivnost u cilju optimalizacije poslovanja i ostvarenja konkurentnosti na turbulentnom tržištu. Predstavlja kvalitativnu nadgradnju modela Management by Objectives (MBO) – načela upravljanja prema ciljevima jer se temelji na kontinuiranom praćenju i kvalitativnom unapređivanju poslovanja (faze: postavljanje ciljeva, individualni zadaci menadžera i djelatnika, kriteriji evaluacije, ocjena uspješnosti, sustav nagrađivanja). Uspjeh modela koncepcije razvoja ovisi o interakciji i sinergiji svih elemenata u cilju ostvarenja maksimalnog rezultata. Temelji se na analizi sadašnjeg stanja, anticipiranju budućnosti, prognozi i kreiranju alternativa kao odgovora na moguće varijante budućnosti u cilju smanjivanja rizika u uvjetima dinamičkog, turbulentnog tržišta. Rizik se može minimizirati, ali se ne može u potpunosti isključiti zbog dinamike i neizvjesnosti u budućnosti. Ne mogu se kvalificirati i kvantificirati svi sadašnji i budući faktori poslovanja. Svijest o riziku i prepoznavanje gornje razine prihvatljivog rizika postavljaju nove sigurnosne postulate koncepcije razvoja. Bez rizika nema pozitivnih pomaka, ali prekomjerni rizik može uvjetovati propast poduzeća. Prognostičke metode u modelu koncepcije razvoja u cilju limitiranja rizika su: temeljne metode, stohastički modeli s kratkim periodom pamćenja, tehničke metode neuronske mreže, fraktalni modeli i modeli kaosa.

Model koncepcije razvoja se ostvaruje razvojnim projektima koji uključuju: opće ciljeve, svrhu projekta, rezultate, aktivnosti, razdoblje provedbe, pokazatelje i sredstva verifikacije, pretpostavke i rizike, ukupni proračun projekta i strukturu financiranja. Preduvjeti provedbe razvojnih programa su:

- definiranje nositelja aktivnosti s razrađenom obvezama i odgovornostima;
- definiranje postupaka praćenja aktivnosti, kontrole i evaluacije;
- verificiranje projekata putem cost-benefit analiza.

U procesu provedbe projekta ključni su:<sup>31</sup>

- Odgovornost za upravljanje – opća i viša odgovornost za provedbu projekta.
- Postupci upravljanja – određivanje institucionalnih struktura za upravljanje i provedbu programa.

<sup>31</sup> Vodič za izradu strateških razvojnih projekata na lokalnoj razini, Ekonomski institut, Zagreb, 2003., str. 50.

- Praćenje i ocjenjivanje – određivanje postupaka i odgovornosti za praćenje i ocjenjivanje provedbe programa.
- Mobilizacija i cirkulacija kapitala – strukturiranje financijskih doprinosa (strukture sufinanciranja) – praćenje financijske transparentnosti.
- Postupci i pravila provedbe mjera – određivanje postupka natječaja, načina financiranja pojedinih mjera, određivanje mjera nadzora.
- Organizacija tijeka informacija i razmjene informacija – strukturiranje dokumentacijskog sustava, sustava izvješćivanja, postupaka razmjene podataka.

Model koncepcije razvoja u gospodarstvu XXI. stoljeća se mora trajno mijenjati, poboljšavati i nadopunjavati u cilju odgovora na dinamiku potražnje i aktivnosti konkurencije. Menadžment mora slijediti temeljne pretpostavke koncepcije razvoja (koncepcija kao interakcija odnosa aktivnosti djelovanja poduzeća i sudionika okoline) sve dok one vrijede u turbulentnom okruženju. Ako promijenjeni uvjeti zahtijevaju, mora biti spremni promijeniti čak i temeljni pravac poslovanja (konverzija).

Model koncepcije razvoja XXI. stoljeća se ne može definirati bez modela poslovne inteligencije. Zahtjevi koje koncepcija razvoja postavlja modelu poslovne inteligencije su:<sup>32</sup>

- zahtjevi za korištenjem konsolidiranih informacija radi kvalitetnije provedbe procesa odlučivanja temeljene na ciljanom, strateškom izvještavanju o relevantnim poslovnim događajima i procesima;
- zahtjevi za analizom donesenih odluka na osnovu korelacije financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja;
- zahtjevi za upravljanjem rizicima;
- zahtjevi za povezivanjem prioritetnih tekućih projekata s usvojenom poslovnom strategijom;
- zahtjevi za postavljanjem preciznih ciljeva svakog djelatnika pri čemu se projekti i inicijative objedinjuju u provedbenim tablicama;
- zahtjevi za usporedbom pojedinih organizacijskih i poslovnih jedinica unutar poduzeća te usporedbe poduzeća s konkurentima.

Poslovna inteligencija prerasta u sredstvo i oruđe modela koncepcije razvoja s osnovnim ciljem prikupljanja podataka i informacija u funkciji uspješnijega poslovnog odlučivanja.

### 3.2. Poslovna inteligencija u poslovnom odlučivanju

Proces odlučivanja znači donošenje poslovnih odluka u cilju poboljšavanja poslovanja. Definira se kao kontinuirani tijek transformacije ili prerade prikupljenih internih i eksternih informacija u relevantne poslovne odluke s konkretnom primjenom, odnosno kao proces identifikacije i rješavanja problema. "Odlučivanje je složeni psihosomatski proces odabira između više mogućih alternativa, između kojih se odabire ona,

<sup>32</sup> Panian, Ž: *op. cit.*, str. 214.

koja je najpovoljnija i kojom se ostvaruje cilj poslovanja.”<sup>33</sup> Jednostavnost definicije ne otkriva složenost problematike procesa poslovnog odlučivanja i utjecaja na poslovanje poduzeća danas i poglavito poduzeća sutra. Odgovara na pitanje kako najbolje valorizirati resursnu bazu u cilju izgradnje konkurentnosti na dinamičkom globaliziranom tržištu. Obuhvaća primjenu širokog raspona formalnih i neformalnih metoda (analize, sinteze, simulacije, profitne procjene, indukcije, dedukcije) te informacijske tehnologije s ciljem donošenja kvalitetnijih odluka. Uključuje sustav podrške odlučivanja, sustav za podršku planiranja, operacijska istraživanja, baze znanja i ekspertne sustave. Inteligentni sustavi za potporu odlučivanja uključuju strategije rješavanja problema uključene u računalni program kojim se problem rješava na način kako ga rješava čovjek koristeći svoju prirodnu inteligenciju. To je proces pripreme mogućih akcija na osnovi raspoloživih informacija koji kulminira u izboru jedne akcije i njezinoj provedbi u svrhu poboljšavanja poslovanja. Predstavlja kompromis između limitiranosti resursne osnove i neograničenosti želja. Cilj poslovnog odlučivanja je pokušati smanjiti rizik. Osnovni rizik XXI. stoljeća je rizik neznanja, neučenja, neistraživanja, odnosno rizik neprepoznavanja osnovnih vrijednosti na turbulentnom tržištu.

Problem odlučivanja je sve veći u sve kompleksnijem i dinamičnijem poslovnom okruženju. Sve veća je količina podataka i informacija i teško je provjeriti koje su informacije točne. Također je teže odlučivati kad se informacije ne skupe pravovremeno. Problemi se mogu sintetizirati na sljedeći način:<sup>34</sup>

- poslovna aplikacija ima poseban format kako specificira odluke;
- odluke je teško mijenjati;
- odluke ne iskorištavaju u potpunosti analitički uvid u poslovanje ili poslovne ekspertize;
- odluke su nekoordinirane kroz odjele poduzeća.

Vrijeme predstavlja osnovnu determinantu odlučivanja (brzina osnovna razina konkurentske prednosti). Samo pravovremena odluka temeljena na pravovremenim informacijama može valorizirati mogućnosti razvoja, dok poslovna odluka izvan vremenskog okvira ne može donijeti kvalitetnu novost u poslovanju (informacija i poslovna odluka postaju beskorisni). Na tržištu na kojemu se svaki dan konkurencija sve više zaoštrava, donositi svakodnevno prave odluke znači: pružati klijentima bolje usluge, izdići se iznad konkurencije, biti lider u svom poslovanju i multiplicirati profit.

Brojni teoretičari su podijelili proces odlučivanja na različite faze. Prema P. Druckeru proces odlučivanja ima 5 faza:<sup>35</sup>

- definicija problema – (Postavljanje dijagnoze na temelju simptoma, ciljeva kojima se teži, već ranije utvrđenih principa, smjernica, pravila. Krivo definirani problem uvjetuje i pogrešno poslovno odlučivanje.);

<sup>33</sup> Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 308.

<sup>34</sup> Zekić-Sušac, E.: *Zašto inteligentna potpora odlučivanju?*, nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007., str. 15.

<sup>35</sup> Stipanović, C.: *op. cit.*, str. 63.

- analiza problema – (Prikupljanje činjenica, klasificiranje problema i analiziranje svake od činjenica. Svaki problem ima svoje komponente: postoji cilj kao uvjet za zadovoljstvo i akciju, postoji nezadovoljstvo kako bi se iskazao problem, nezadovoljstvo potiče akcije. Teškoće se rješavaju na više načina: svladavanjem, ublažavanjem, mimoilaženjem, sprječavanjem, navikavanjem na njih. U analizi problema potrebno je skupljati podatke i činjenice koje se analiziraju znanstvenim metodama, logičkom analizom, metodom eksperimentiranja, kvantitativnom analizom, metodom intuicije.);
- razrada različitih rješenja – (Pronalaženje i analiziranje alternativnih rješenja umanjuje vjerojatnost donošenja pogrešne odluke i nudi spreman odgovor na što više različitih mogućih situacija.);
- odluka o najboljem rješenju – (Pronalaženje najboljeg rješenja uključuje u obzir kriterije: ekonomičnost rezultata, raspoloživost snaga i sredstava, odnos između prednosti i rizika.);
- praktično provođenje odluke u djelo – (Najbolje će biti prihvaćena odluka koja je po mjestu donošenja najbliža izvršiocima, dok se strateške odluke donose centralizirano. Djelatnici moraju biti upoznati sa suštinom odluke kako bi ju lakše prihvatili i efikasnije provodili. Provođenje odluke treba kontrolirati radi osiguravanja uspješnijeg ostvarivanja i pravovremenog uklanjanja nedostataka.).

Na efikasnost poslovnog odlučivanja utječu načela donošenja odluka koja se implementiraju u uspješnim poduzetničkim poduzeća i pothvatima.<sup>36</sup>

- izbor između različitih alternativa – (Nužno je analizirati sve mogućnosti i aktivnosti poduzeća kao odgovor na poticaje s tržišta. Ključno je izabrati onu alternativu koja pruža najveću mogućnost uspjeha u poslovanju poduzeća.);
- odluke se trebaju temeljiti na mišljenjima – (U procesu odlučivanja potrebno je uključiti što više stručnih ljudi različitih profila i usmjerenja koji mogu analizirati pravovaljanost odluka s više aspekata te težiti timskom radu.);
- povjeriti donošenje odluka – (Procesom autorizacije i decentralizacije spušta se donošenje odluka na niže razine koje mogu promptno i kvalitetno odgovoriti na zahtjeve potražnje. Sve više djelatnika se mora uključiti u proces odlučivanja kako bi se donijela najefikasnija odluka.);
- izbjegavati krizne odluke – (Preduvjet je sanirati moguće uzroke krize u početku, odnosno ne dozvoliti da kriza eskalira i da se moraju donijeti nagle i riskantne odluke u zadnji čas u cilju spašavanja poduzeća.);
- ne donositi previše odluka – (Nužno se koncentrirati na strateške odluke, a ne se opteretiti prevelikom kvantitetom odluka koja može uvjetovati donošenje nedovoljno kvalitativno profiliranih odluka.);
- donositi generičke ili strateške odluke – (Predstavljaju temeljne odluke koje generiraju buduće poslovanje poduzeća.);

<sup>36</sup> Stipanović, C.: *op. cit.*, str. 65.

- upotreba Hipokratove metode – (Ispitati sve simptome kako bi se donijela optimalna odluka na kojoj će se temeljiti razvoj poduzeća.);
- krenuti dalje od prosječnih podataka – (Istražiti sve podatke na temelju teorije uzoraka te transformirati i granične podatke u informacije jer polovi mogu određivati buduće kretanje faktora poslovanja i otkrivati probleme u postojećem poslovanju.);
- definirati je li neka odluka nužna – (Zaustaviti se samo na donošenju odluka koje su ključne za buduće poslovanje, a ne se opteretiti nevažnim odlukama.).

Poslovno odlučivanje predstavlja najveći izazov poslovanja. Vrlo teško je u dinamičkom okruženju izabrati alternativu koja nudi veću mogućnost uspjeha. 20 tajni uspješnog odlučivanja su:<sup>37</sup> poznavati osobne prioritete, imati realističke ciljeve i očekivanja, prihvatiti da sve košta, sve ima cijenu, ojačavati samopouzdanje, poznavati i istraživati svoje sklonosti, ukloniti strah od neuspjeha i odbacivanja, prihvatiti mogućnost da budemo odbačeni, odrediti cilj i kad odustajemo, prihvatiti da je nemoguće držati pod kontrolom sve okolnosti i uvjete, shvatiti važnost raspoloženja, prihvatiti ambivalentnost, boriti se s nesigurnošću i anksioznošću, posvetiti se, investirati energiju, sudjelovati u realizaciji odluke, integrirati koncentraciju, usredotočiti se, koristiti tuđa iskustva i prihvatiti stručnu pomoć, podijeliti odgovornost, efikasno koristiti raspoloživo vrijeme, pratiti, imati uvid, biti motiviran i discipliniran, odgoditi zadovoljstvo, prihvatiti da je odlučivanje zdrava borba za ono što želimo, prihvatiti potrebu za samoaktualizacijom.

Odlučivanje se temelji na izboru najboljih rješenja. Nužno je ostvariti sinergiju strateških i taktičkih odluka koje valoriziraju mogućnosti razvoja u turbulentnom okruženju. Kvaliteta odlučivanja ne ovisi samo o donošenju odluke što je zapravo i najkraća faza. Kvaliteta odlučivanja ovisi o sljedećim kriterijima:<sup>38</sup>

- uvjetima privređivanja koji na poslovnu odluku utječu time što poduzeće živi i posluje u tim uvjetima (odluke se donose u određenoj okolini pa je i te kako važno otkriti da li je ta okolina razvijena i koji su poticaji okoline);
- kvaliteti nositelja odluke o razvoju koja se vidi u stručnosti i profesionalnosti onih koji odlučuju i o njihovoj doraslosti i znanju da odlučuju i organiziraju efikasno pripremanje i realizaciju odluke;
- kvaliteti pripreme odluke o razvoju koja se iskazuje u vremenu i kvaliteti prikupljanja informacija i njihovoj analizi te u studiji i istraživanju razvoja poduzeća i efekata razvoja (ispituju se razna rješenja i donosiocima odluke se predlaže više alternativnih rješenja);
- kvaliteti realizacije odluke o razvoju jer i najbolja odluka može izgubiti na vrijednosti ako se slabo realizira, a bitan je i izbor djelatnika koji će realizirati razvojnu politiku poduzeća.

<sup>37</sup> Hudina, B.: *Buntovnici nikad ne preuzimaju odgovornost*, www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=43606, preuzeto 15. V 2008.

<sup>38</sup> Stipanović, C.: *op. cit.*, str. 66.

Prema Kourdi, J. ključni čimbenici poslovnog odlučivanja su: tehnologija, društvo i ljudski resursi. Ipak u procesu poslovnog odlučivanja ključan je čovjek (menadžer koji odlučuje), odnosno njegova sposobnost kvalitetnog i pravovremenog odlučivanja temeljena na prepoznavanju problema i anticipiranju i predviđanju budućnosti. U procesu odlučivanja nužno je valorizirati sposobnosti i minimizirati nedostatke menadžmenta. Ljudske mane koje uvjetuju loše poslovne odluke su: mane u razmišljanju, mane u rukovođenju i kulturne mane (organizacijska kultura). U cilju kvalitetnijeg poslovnog odlučivanja teži se personalizaciji podataka, odnosno dostavljanju informacija korisniku kojem su neophodne u procesu poslovnog odlučivanja. Informacije moraju biti točne, aktualne i detaljne. Idealna situacija bila bi kada bi poduzeće imalo informacije o tržišnim promjenama isti trenutak kada se one dogode. Ovu funkcionalnost je vrlo teško postići, no što je kraće vrijeme od tržišne promjene do “upoznavanja” poduzeća s određenom tržišnom promjenom, to je sustav transparentniji i spremniji za pravovremenu aktivnost s ciljem potpore u odlučivanju. Osobito je to izraženo u uvjetima dinamičkih tržišta kada brzina postaje najviša razina konkurentne prednosti. Cilj je kreirati informaciju prije konkurenta koja može otvoriti nove poslovne horizonte u procesu poslovnog odlučivanja. Za upravljanje poduzećem potrebne su relevantne informacije o kupcima, ciljnim tržištima, konkurentima, tržišnim mogućnostima, profitabilnosti proizvodnog asortimana..., a kvalitetu informacija moraju osigurati nova strateška usmjerenja orijentirana promjenama u okolini. U procesu odlučivanja u suvremenom poduzeću koriste se: model poslovne inteligencije, CRM, sustavi podrške odlučivanju i informacijski sustavi temeljeni na implementaciji intelektualnog kapitala i znanja. Svakodnevna ogromna količina nestrukturiranih podataka otežava donošenje kvalitetnih odluka. U tom aspektu uloga potpore poslovnom odlučivanju temeljena na novim strateškim usmjerenjima je pribavljanje, čišćenje, vrednovanje i prezentiranje relevantnih podataka. Poslovna inteligencija prikuplja podatke i informacije o konkurenciji (sadašnjim i budućim aktivnostima) i klijentima (poslovna inteligencija kao širi pojam i CRM) koje ugrađuje u koncepciju razvoja. U gospodarstvu XXI. stoljeća prikupljanje podataka ne predstavlja mjesečnu aktivnost, već dnevno ponašanje konkurentnih poduzeća. Jedino potenciranjem kontinuiranog prikupljanja podataka i njihove konverzije u informacije i znanje se može uspjeti na sve dinamičnijem tržištu. Što poduzeće može točnije dijagnosticirati trenutne procese konkurencije i anticipirati buduću aktivnost, lakše može generirati alternativu razvoja koja ima najveću priliku uspjeti. Važnost poslovne inteligencije u odlučivanju se ogleda u otvaranju novih pogleda i perspektiva temeljenih na upravljanju podacima, informacijama i znanju. Što je poslovno odlučivanje više utemeljeno na kvalitetnim informacijama i izvjesnicama, veća je vjerojatnost odabira odluke koja nudi najbolje rješenje i opciju razvoja u uvjetima multipliciranja rizika i neizvjesnosti uvjetovanih turbulentnošću okoline. Upravo zato poslovna inteligencija predstavlja nužnost i prioritet jer se na kvalitetnim informacijama i znanju grade kvalitetna rješenja što dovodi do veće mogućnosti uspjeha i multipliciranja profita u čemu se ogleda ekonomska opravdanost modela poslovne inteligencije (mora rezultirati većim prihodima od troškova). Značaj odlučivanja proizlazi iz determiniranja budućih aktivnosti poduzeća u cilju prepoznavanja promjena okoline kao prilika i iz upravljanja promjenama.

### 3.3. Poslovna inteligencija kao odgovor na dinamiku okoline poduzeća

Model poslovne inteligencije dobiva sve veću važnost u uvjetima dinamičke, turbulentne okoline u kojoj dolazi do eskalacija promjena. Ponašanje poduzeća XXI. stoljeća se može raslojiti na dvije razine. Poduzeće koje želi biti lider mora pokretati promjene, inovirati, rušiti sve barijere, a ne čekati da se promjene dogodi ili još gore ne reagirati na promjene. Bit je voditi poduzeće kroz inovacije i upravljati razvojem, a ne slijediti događaje. Poduzeće koje želi opstati mora naći kvalitetan odgovor na promjene okruženja. Trećeg scenarija nema, odnosno poduzeće koje se ne mijenja, sigurno nestaje sa suvremenog tržišta. U cilju boljeg razumijevanja modela poslovne inteligencije u funkciji poticanja inovacija nužno je definirati i razlučiti determinante okoline danas kao uvod u još veću dinamiku okoline sutra. Okolina poduzeća je višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvoj. "Okolina kao prirodna sila koja okružuje poduzeće može se definirati kao ukupnost faktora koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja poslovnih odluka."<sup>39</sup>

Analiza okoline je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem okoline. Predstavlja složenu, kontinuiranu, permanentnu aktivnost čiji značaj proizlazi iz važnosti njenih utjecaja koji determiniraju poslovanje poduzeća. Okolina se sve više dinamizira pa je sve teže prepoznati promjene, a pogotovo anticipirati promjene (pogled unaprijed). Preduvjet je valoriziranja promjena u optimalizaciji poslovanja. Poduzeće mora pokušati aktivno kreirati budućnost generiranjem novih procesa, odnosno prilagoditi se što bolje zadanim uvjetima makrookoline u što kraćem vremenu i uz što manje troškove jer na njih ne može utjecati. Polazna faza u procesu koncepcije razvoja je analiza sadašnjeg stanja i dijagnosticiranje okoline, gdje se utvrđuju ključni čimbenici utjecaja na današnje stanje i budući razvoj poduzeća čime se utječe na izbor strategije poduzeća.

Okolina poduzeća se može podijeliti na: eksternu i internu okolinu.

Eksterna okolina indirektno utječe na poduzeće. Dijeli se na:

- Opću ili socijalnu okolinu – prezentirana je putem pet ključnih dimenzija: prirodno-ekološka dimenzija, znanstveno-tehnološka dimenzija, ekonomska dimenzija, političko-pravna dimenzija, socio-kulturna dimenzija.
- Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka – sastoji se od ključnih dijelova: dobavljači, klijenti-potrošači, konkurenti, sindikat, kreditori, mediji, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije (zajednice), strukovna udruženja. Najznačajniji za poduzeće u poslovnoj okolini su klijenti s jedne strane i konkurenti s druge strane.

Glavne značajke eksterne okoline su:

- kompleksnost – složenost svih silnica i faktora eksterne okoline koji stvaraju makroekonomski okvir poslovanja poduzeća;

<sup>39</sup> Cerović, Z.: *op. cit.*, str. 123.



- dinamičnost – promjenjivost i nestalnost faktora koji se sve brže mijenjaju i rezultiraju novim uvjetima poslovanja;
- heterogenost – različitost i diferenciranost faktora koji uvjetuju kompleksnost i složenost okoline;
- neizvjesnost – nemogućnost točnog detektiranja budućih promjena faktora okoline.

**Shema 2: Segment okoline poduzeća**



Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str 70.

Okolina utječe na poduzeće putem promjena. Poduzeće ne može utjecati na makro okolinu, nego se jedino može što efikasnije prilagoditi i tako odgovoriti na poticaje okoline putem:

- strategijskog odgovora – (Izbor odgovarajuće strategije kao optimalnog odgovora poduzeća na promjene u okolini u generiranju novih snaga poduzeća.);
- organizacijskom promjenom – (Preoblikovanje postojeće ili oblikovanje nove organizacijske strukture prilagođene promjenama u okolini – transformacija inertne vertikalne strukture u fleksibilnu vodoravnu strukturu.)

Poduzeće može odgovoriti na tržišne promjene na tri načina:

- Ne prihvaćati promjene na tržištu i ne mijenjati poslovnu koncepciju što znači stagnaciju, gubljenje pozicije i nestanak s tržišta.
- Usmjeravati vlastito djelovanje na zaštićenu tržišnu nišu uz što veću specijalizaciju (segmentacija 101).

- Formulirati novu koncepciju razvoja, novi način razmišljanja i djelovanja u cilju aktivnog kreiranja budućnosti.

Suvremena inteligentna poduzeća moraju pokazati spremnost na akciju i radikalnost – nužne su konkretne aktivnosti i kompleksni rezovi u poslovanju kao odgovor na promjene okoline. Procesi imaju više verzija (kraj unifikacije) – prilagođavaju se okolini bolje od standardiziranih procesa koji su suviše komplicirani jer sadrže sve moguće procedure od kojih su mnoge najčešće nepotrebne. Nužno je naglasiti kreativnost i diversifikaciju nasuprot unifikacije. Poduzeće mora u koncepciji razvoja razlučiti potencijalne prilike i prijetnje u eksternoj okolini (rezultat odrednica okoline). Najznačajniji sudionici eksterne okoline su konkurenti i klijenti tako da prilike i prijetnje primarno proizlaze iz promjena načina ponašanja klijenata i konkurenata. Prilike čine sve sadašnje i buduće promjene u okolini koje poduzeće može iskoristiti za povećanje konkurentnosti. Prijetnje se ogledaju u sadašnjim i budućim uvjetima okoline koji imaju ili mogu imati negativni utjecaj na uspjeh poslovanja poduzeća. Cilj je putem novih strateških usmjerenja (poslovna inteligencija i CRM) prepoznati prilike te valorizirati i materijalizirati ih koncepcijom razvoja u izgradnji prednosti, odnosno minimizirati prijetnje i tako anulirati nedostatke poduzeća.

Potencijalne prilike u okolini poduzeća su: pojava novih grupa potrošača i ciljnih segmenata kao potencijalnih kupaca, promjena preferencija potrošača pojavom novih ili modifikacijom postojećih potreba, nužnost zadovoljenja novih potreba, izlazak na nova tržišta ili na nove tržišne segmente (utjecaj globalizacije poslovanja), multipliciranje rasta tržišta, izmjena tržišnih značajki koje bi omogućile promjenu proizvodnih i uslužnih programa, proširenje proizvodnih programa može predstavljati osnovu za osvajanje novih tržišnih segmenata, ostvarenje horizontalne i vertikalne integracije poduzeća, zahtjevi za zadovoljavanjem potreba mogli bi rezultirati diversifikacijom postojećih i uvođenjem novih proizvoda, zakašnjela ili neadekvatna reakcija konkurenata može se kratkoročno iskazati kao prilika za poduzeće, promjena odrednica opće ili socijalne okoline (primarno ekonomske okoline preko monetarne i fiskalne politike) koje stvaraju poticajni makroekonomski okvir za razvoj poduzeća (smanjenje poreznih opterećenja, promjena valutnog tečaja...), promjene ekonomskih trendova (cijena goriva, hrane...), promjene ekoloških prilika.

Prilike za jedna poduzeća mogu značiti prijetnje za druga poduzeća. Potencijalne prijetnje u okolini su: promjena preferencija potrošača koja se manifestira kao smanjenje potražnje za proizvodima, rastuća pregovaračka snaga kupaca i dobavljača koja može uvjetovati podređeni položaj poduzeća i prekid poslovnih odnosa i suradnje, porast konkurentskih pritisaka, smanjivanje rasta tržišta, mogućnost ulaska novih poduzeća, pojava proizvodnih supstituta, promjena zakonske regulative te vladine monetarno-kreditne i fiskalne politike, promjene ekonomskih trendova.

Nakon definiranja i anticipiranja prilika i prijetnji poduzeće mora rekonceptijom razvoja (temeljenom na znanju i informacijama – značaj modela poslovne inteligencije) provesti aktivnosti u cilju valoriziranja i iskorištavanja prilika u jačanju snaga i limitiranju slabosti.

Interna okolina (okolina poduzeća) se nalazi u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Sastoji se od unutarnje strukture poduzeća kulture i resursa, odnosno temelji se na snagama i slabostima poduzeća. Snage predstavljaju ono što poduzeće radi posebno dobro i u čemu je bolje ili može postati bolje od konkurenata. Ključne snage poduzeća mogu biti: jasna strategijska vizija, konzistentna poslovna politika, obrazovanost, stručnost i osposobljenost djelatnika, naglašen intelektualni kapital, adekvatna organizacijska strukturiranost, odlično poznavanje okoline, kvalitetne i pravovremene informacije, visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti, stalno ulaganje u razvojno-istraživačku djelatnost, ulaganje u usavršavanje djelatnika, kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda, jak konkurentski položaj, mogućnost diferencijacije, orijentiranost prema inovacijama, raspoloživost financijskih sredstava, razrađenost sustava stimuliranja, izgrađenost organizacijske kulture prilagođene novom sustavu vrijednosti. Odras su resursne osnove (intelektualni kapital i informacije kao primat – promjena načina razmišljanja u odnosu na prošlo stoljeće kada su primarnu ulogu imale financije) i analize sadašnjeg stanja.

Slabosti su elementi koji smanjuju uspješnost poslovanja poduzeća i njegove prilike u konkurentskoj tržišnoj utakmici, odnosno elementi u kojima je konkurencija bolja i uspješnija od promatranog poduzeća. Slabosti poduzeća mogu biti: nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strategijske vizije, neprofiliranost strategije razvoja, nedostatak stručnih djelatnika, nesposobnost menadžmenta, nekvalitetne i nepravovremene informacije, izostanak permanentnog usavršavanja djelatnika, neprimjerenost organizacijske strukture zahtjevima poduzeća, neadekvatnost proizvodnog programa, zastarjelost tehnologije i proizvodnog procesa, zanemarivanje razvojno-istraživačke djelatnosti, nezavidan konkurentski položaj, nedostatak financijskih sredstava, neizgrađenost organizacijske kulture, nemogućnost upravljanja promjenama.

Interna okolina predstavlja kompleksni sustav koji se može podijeliti na:

- Organizacijsku strukturu: ukupnost veza i odnosa unutar poduzeća. Poduzeća se transformiraju iz tradicionalnih, vertikalnih organizacija (funkcijska, divizijska, multidivizijska, holdinška organizacija) u horizontalne organizacijske strukture (projektne, procesne, matrične organizacije) prilagođene poduzetničkim poduhvatima koje omogućavaju aktivnu sudjelovanje svih djelatnika u definiranju i provođenju koncepcije razvoja.
- Organizacijsku kulturu: obuhvaća specifični sustav ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju opće organizacijsko ponašanje i usmjeravaju sve aktivnosti djelatnika i grupa u poduzeću. Novi sustav vrijednosti i organizacijska kultura se temelje na znanju, intelektualnom kapitalu, istraživanju i učenju.
- Organizacijske resurse: predstavljaju potrebne ulaze (inpute) u procesu poslovanja. Dije se na: ljudske potencijale, informacijske resurse, financijske, fizičke (materijalne) resurse, organizacijske resurse, tehnološke resurse, reputacijske resurse. Znanje i informacije predstavljaju ključne resurse suvremenog poslovanja.

Ključ koncepcije razvoja je upravljanje i poticanje promjena valorizirajući prilike i izbjegavajući prijetnje okoline u funkciji jačanja snaga i smanjivanja slabosti. Uloga modela poslovne inteligencije u analizi okoline je gotovo identična kao i u koncepciji razvoja i poslovnom odlučivanju. Temelj modela poslovne inteligencije je skupljanje podataka i informacija u cilju anticipiranja promjena eksterne i interne okoline. Analizira sudionike eksterne okoline (primarno konkurente, sekundarno klijente) kao ishodište unapređivanja interne okoline u cilju prilagođavanja odrednica eksterne okoline. Omogućava prepoznavanja prilika i prijetnja, anticipiranje promjena uz poticanje aktivnosti na njihovoj valorizaciji. Poslovna inteligencija u funkciji proaktivnog djelovanja prerasta u bitan preduvjet ostvarenja i zadržavanja konkurentskih prednosti.

### 3.4. Poslovna inteligencija u funkciji ostvarenja konkurentskih prednosti

Konkurentnost je funkcija suparništva između gospodarskih subjekata na pojedinom tržištu, odnosno utjecaj koji proizlazi iz pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača.<sup>40</sup> Postiže se posjedovanjem posebitosti koju klijenti traže i uvažavaju i kojom se poduzeće razlikuje od konkurenata. Konkurentnost poduzeća je sposobnost postizanja uspjeha na turbulentnom tržištu. Poslovna inteligencija kao istraživanje sadašnjih i budućih aktivnosti konkurenata (uže) i svih sudionika okoline (šire) predstavlja preduvjet uspjeha poduzeća na turbulentnom tržištu. Sve veće značenje dobiva u uvjetima sve dinamičnijih i nepredvidljivih promjena kad nijanse u kvaliteti i profiliranju ponude i elemenata marketing miksa (proizvod, cijena, distribucija i promocija) postaju presudne u ostvarivanju konkurentskih prednosti. Tajno oruđe konkurenata (novi proizvodni asortiman, novi ciljni segment, novi način proizvodnje, nova politika cijena, nova promotivna strategija,...) prerasta u ključni izvor prednosti. Konkurentska prednost odražava se kroz stalno poboljšavanje – imperativ je stalno inoviranje i optimalizacija ponude uvažavanjem klijenta kao osobe s profiliranim potrebama, kontinuiranim mijenjanjem programa usluga, diferencijacijom proizvoda... Treba dijagnosticirati lidera u tržišnoj niši i pokušati biti bolji i kreativniji od njega. Novi nosioci ponude lako potiskuju “umrtvljenu” konkurenciju koja se uljulja zadovoljna trenutnim položajem ili nema kulturu inoviranja. Najtrajnije konkurentске prednosti su temeljene na visokoj kvaliteti i inovacijama koju je vrlo teško i skupo kopirati i prevladati. Inovacije predstavljaju implementaciju kreativnih ideja u praksi u rješavanje konkretnih problema. Predstavlja transformaciju novih ideja u poslovne pothvate gdje se koriste nove metode u proizvodnji različitih proizvoda i pružanju usluga. Sva poduzeća moraju ulagati u inovacije i nove proizvode bez obzira na veliki rizik. 70% inovacija ne uspijeva doći u fazu komercijalizacije, a i ako dođu na tržište ne postoji garancija uspjeha. Presudno za uspjeh je vrijeme komercijalizacije novih proizvoda. Postoji opasnost da se novi proizvode prerano izbacuju na tržište što može uvjetovati da tržište još nije spremno prihvatiti

<sup>40</sup> Pirjevec, B.: *Ekonomska obilježja turizma*, Golden marketing, Zagreb, 1998., str. 88.

takve proizvode, odnosno da proizvod postane konkurent postojećem proizvodu istog ponuđača. Suprotno, ako se proizvod prekasno uvede na tržište (primjer prekasnog izlaska novog proizvoda je Microsoft Vista što je uzrokovalo značajno smanjivanje profita Microsofta), postoji opasnost da će konkurenti preuzeti ideju i prvi poentirati na tržištu. Veliku važnost za ostvarenje konkurentnosti ima i implementacija nove poslovne kulture koja izaziva i traži promjene u shvaćanjima i ponašanju, promjene u organizacijskoj strukturi te ovisi o ljudskim potencijalima.

Poslovna inteligencija ima važnu ulogu u funkciji ostvarivanja konkurentnosti (kako biti bolji i drugačiji u odnosu na konkurenciju) kroz analizu sadašnjih i budućih aktivnosti konkurenata i skrivanje rezultata vlastitih istraživanja i inoviranja. Preduvjet konkurentnosti je posjedovanje informacija o promjenama na tržištu, poglavito informacija o promjenama sustava preferencija klijenata i o promjenama aktivnosti konkurenata. Konkurentnost znači poznavati vlastite klijente i konkurente, predviđati njihove želje i potrebe, odnosno aktivnosti, što je preduvjet opstanka na tržištu i temelj prosperiteta, rasta i razvoja. Konkurentna sposobnost poduzeća znači ne samo da ima konkurentsku prednost danas u postojećoj tržišnoj niši, nego je spremno odgovoriti na sve tržišne poticaje sutra gradeći vlastite kompetencije danas. Vrhnje obire na tržištu onaj tko prvi izbací novi proizvod, odnosno onaj koji ostvaruje maksimalni lanac vrijednosti. Poslovna inteligencija se temelji na provjerenim i kvalitetnim informacijama koje se transformiraju u znanje kao temelj budućih aktivnosti.

### 3.5. Upravljanje informacijama i znanjem kao preduvjet razvoja

Informacije prerastaju u jedan od kapitalnih faktora poslovanja XXI. stoljeća. Ključne su uz ljudski faktor (djelatnici) u donošenju poslovnih odluka i koncepcije razvoja u cilju ostvarenja rasta i razvoja. Nastaju transformacijom i obradom podataka i pretvaraju se u nove spoznaje i znanje koje smanjuje rizik u budućem poslovanju i olakšava proces odlučivanja. Vrlo teško je razlučiti granice pojmova podatak, informacija i znanje te se često ti pojmovi zamjenjuju ili poistovjećuju. Različiti teoretičari ih različito definiraju. Osnovno pitanje je kako obilje podataka pretvoriti u najkvalitetnije informacije koje se moraju sustavno pretvarati u znanje, odnosno kako vlastite informacije i znanje sačuvati od konkurencije. Osnovni transformacijski proces ima tri faze: podatak – informacija – znanje.

#### 3.5.1. Kvaliteta podataka

Podaci predstavljaju set diskretnih, objektivnih činjenica o nekom događaju ili pojavi. “Sastoje se od skupa kvantitativnih parametara koji opisuju neku činjenicu ili pojavu. Oni sami za sebe nemaju nikakvo značenje, niti određuju svoju relativnu važnost pa gomilanje podataka samo po sebi ne doprinosi razumijevanju fenomena na koji se oni odnose.”<sup>41</sup> Svoj puni značaj dobivaju transformacijom u informacije

<sup>41</sup> *Hrvatska u XXI. stoljeću – Informacijska i komunikacijska tehnologija*, Ured za strategiju razvoja RH, str. 28. – [www.hrvatska21.hr](http://www.hrvatska21.hr)

(podatak u procesu transformacije može rezultirati različitim informacijama). Podatak predstavlja kamen temeljac u informacijskom ciklusu poduzeća tako da nema ni uspješnog i efikasnog modela poslovne inteligencije bez kvalitetne baze podataka.

U globaliziranom okruženju dolazi do multipliciranja količine podataka (eksplozija podataka) i informacija. Svake dvije godine se u svijetu udvostruči ukupan broj podataka, a takav trend će se propulzivno ubrzavati. Prosječno poduzeće koristi manje od 10% prikupljenih podataka. Pitanje je kako pomoću modela poslovne inteligencije iskoristiti preostalih 90% podataka. Problemi u procesu skupljanja podataka su: velika količina podataka, različiti izvori podataka, nemogućnost povezivanja podataka... Poseban problem je što se sve veći broj poslovnih podataka i informacija nalazi u različitim formatima: e-mail porukama, tekstualnim procesorima, dokumentima, tabličnim kalkulatorima (polustrukturirani podaci) pohranjeni na osobnim računalima i nedostupni za integraciju i umrežavanje. Korisnici pomoću softverskih rješenja moraju pretraživati podatke u dokumentima, Excel tablicama, Adobe PDF formatu... Krucijalna je važnost različitih softverskih rješenja i programa u cilju skladištenja i povezivanja podataka i pretraživanja baza podataka. Cilj je umrežavanje i povezivanje u podatkovne integracije radi lakšeg sakupljanja i obrade podataka. Vrlo je teško sadržajno i funkcionalno kategorizirati i klasificirati podatke. Diferenciraju se različiti tipovi podataka:

- nominalni podaci – uključuju imena i simbole;
- ordinalni podaci – sadrže numeričku vrijednost koja omogućuje da se međusobno podaci uspoređuju i rangiraju;
- intervalni podaci – definiraju interval vrijednosti koji služi za uspoređivanje podataka;
- racionalni podaci – definiraju racionalnu vezu među podacima koja omogućava definiciju odnosa između podataka.

Podaci se mogu podijeliti i na:

- unutarnje podatke – podaci o internoj okolini poduzeća i posebnim poslovnim politikama: djelatnici, razvoj, financije, nabava, proizvodnja, prodaja, marketing – mogućnost detaljnog praćenja rezultata vlastitog poslovanja;
- vanjske podatke – podaci o eksternoj okolini koji determiniraju uvjete poslovanja poduzeća – klijent, konkurent, dobavljač, socijalno-demografska, ekonomsko-pravna okolina – mogućnost analize koliko poduzeće prati suvremene trendove na tržištu.

Paralelno podaci se mogu podijeliti s obzirom na cilj obuhvata na:

- podatke o okruženju u kojem djeluje poduzeće – podaci determiniraju opću okolinu: ekonomsku, socijalnu, političko-pravnu i demografsku okolinu;
- podatke koji se odnose na tržište – podaci o trendovima ponude i potražnje na globaliziranom, dinamičkom tržištu;
- podatke koji se odnose na konkurenciju – podaci koji otkrivaju smjernice i aktivnosti konkurenata danas i sutra (cilj poslovne inteligencije u užem smislu);
- podatke koji se odnose na klijente – podaci koji otkrivaju promjenu ponašanja klijenata (cilj poslovne inteligencije u širem smislu).

U procesu skupljanja podataka potrebno je detektirati ključne izvore podataka. Mogu se podijeliti na interne i eksterne izvore.

Interni izvori podataka su:

- statistike strateških poslovnih jedinica u poduzeću;
- analize prodajne snage poduzeća;
- izvještaji o rezultatima istraživačke i razvojne funkcije;
- predviđanja potražnje za proizvodima i uslugama;
- analize potencijala poduzeća u istraživanju i razvoju;
- informacije o operacijskim strategijama;
- analize potreba i želja klijenata putem istraživanja.

Interni podaci predstavljaju rezultat internih procesa i transakcija: poslovnog upravljanja, informacijsko-komunikacijskih poslova, kadrovske politike, personalnog poslovanja, pravnih poslova, komercijalnog poslovanja, financijskog poslovanja, proizvodnje...

Eksterni izvori podataka su:

- kontakt s klijentima, istraživanje njihovih želja, motiva, potreba i sustava vrijednosti afirmacijom CRM sustava;
- analiza konkurencije implementacijom benchmarkinga i poslovne inteligencije;
- privatni, neformalni razgovori i sastanci poslovnih ljudi;
- internet, on-line servisi;
- privatne informacijske mreže;
- sudjelovanje u zajedničkim istraživačkim i drugim poslovnim projektima;
- razmjena stručnjaka, specijalistički boravci u drugim poduzećima;
- statistike svih vrsta stanja u granama gospodarstva o razvoju određenih grupa proizvoda u zemlji i inozemstvu;
- stručni časopisi, knjige, prospekti, analize, izvještaji sa sajmova i izložbi;
- kontakti s državnim i stručnim organizacijama i institucijama, kupcima, dobavljačima, istraživačkim institucijama, propagandnim akcijama, konzultantima;
- zakoni, uredbe, popisi;
- informacijske mreže, strukovne baze;
- noviteti na drugim tržištima;
- proizvođači komplementarnih proizvoda ili usluga;
- poticaji od strane eksperata, pronalazača i dugoročnih tehnoloških poboljšanja.

Načini prikupljanja podataka se mogu podijeliti na:<sup>42</sup>

- konvencionalni način – osnovni izvori podataka: unutarnje informacije, publicirani, javno dostupni materijali, informacije do kojih se dolazi u osobnim kontaktima;

---

<sup>42</sup> Panian, Ž: *op. cit.*, str. 23.

- nekonvencionalni način – osnovni izvori podataka: istaknuti pojedinci, neočekivani izvori podataka i filteri (mediji koji filtriraju osnovne informacije, iako su puno informiraniji).

Najvažniji izvor podataka postaje čovjek, djelatnik koji u formalnom ili neformalnom razgovoru ili intervjuu svjesno ili nesvjesno može otkriti pravce budućeg djelovanja poduzeća. Poduzeće mora na legalan i etičan način prikupiti ključne podatke (javne, privatne i tajne podatke) na tržištu. Uz pomoć informatizacije, statistike, ekonometrije, sustavne analize i softverskih rješenja potrebno je odrediti kvalitetan i vjerodostojan uzorak na temelju kojeg se mogu kreirati informacije kao ključ poslovnog odlučivanja. Ne smiju se samo analizirati prosječni podaci, već često ekstremi generiraju buduća tržišna događanja i promjene. Ne postoji univerzalni kriterij ocjenjivanja podataka. Podaci koji postaju ključni za poslovne odluke poduzeća, mogu predstavljati beskorisne podatke za druga poduzeća. Za kvalitetu podataka važno je efikasno čišćenje starih i iskrivljenih podataka koji bespotrebno zauzimaju prostor i mogu otežavati proces transformacije podataka u informacije i znanje. Postoje osnovne četiri kategorije kvalitete podataka:<sup>43</sup>

- standardiziranost – nužnost obrade podataka u standardiziranim formatima i obrascima te ujednačavanje poslovnih dokumenata u cilju eliminiranja dupliranja i ponavljanja podataka kao preduvjet efikasne usporedbe i korelacije podataka;
- podudarnost – nužnost implementiranja softverskih rješenja koja detektiraju podudarnost između nejednakih, ali sličnih podataka u cilju kreiranja što kvalitetnije baze podataka kao podloge odlučivanja;
- verificiranost – utvrđuje se podudarnost podatka s poznatim predloškom u cilju smanjivanja uzorka podataka;
- proširivost – mogućnost proširivanja i modifikacije postojećih podataka (web usluga).

Problem kvalitete podataka može biti iniciran pogreškama pri zahvaćanju podacima, pri upravljanju podacima, mogu se javljati zastarjeli, netočni, iskrivljeni podaci kao i višekратно memorirani podaci... Podaci se moraju pripremiti za transformaciju u informacije koje poslije obradom trebaju prerasti u znanje. Podaci moraju zadovoljavati sljedeće uvjete: upotrebljivost, iskoristivost, učinkovitost, prilagodljivost, ekonomičnost i neovisnost o softverskim rješenjima. Priprema podataka se odvija u sljedećim fazama:

- utvrđivanje izvora podataka;
- utvrđivanje količine potrebnih podataka;
- detektiranje podataka za definiranje modela podataka.

U XXI. stoljeću javlja se problem preopterećenosti podacima. Osnovno pitanje je kako upravljati podacima. Rješenje se nalazi u skladištenju podataka, rudarenju po-

<sup>43</sup> Panian, Ž, Klepac, G.: *op. cit.*, str. 31.



dacima, OLAP sustavima i modelu poslovne inteligencije koji se temelje na pet strategijskih preporuka:<sup>44</sup>

- započeti s poslovanjem;
- strukturu podataka odrediti zajedničkim naporom poslovnih i IT djelatnika;
- model poslovne inteligencije razraditi imajući na umu korisnika;
- izgraditi je tako da se može razvijati;
- razmišljati izvan vlastitih granica.

U cilju povećanja kvalitete podataka primjenjuju se suvremena informacijska rješenja koja teže integriranju podataka i pružanju ključnih podataka subjektima odlučivanja:

- EAI (Enterprise Application Integration) – omogućuje integraciju i komunikaciju transakcijskih zadataka.
- ETL (Extraction Transformation and Load) – omogućuje spremanje podataka i interakciju između njih. Povezuje i transformira različite podatke iz više izbora u jedinstveno skladište podataka.
- DIP (Data Integration Platform) – platforma podatkovne integracije – omogućuje širok pristup izvorima podataka i odgovore na kombinirane upite.

Uz podatke u modelu poslovne inteligencije proučavaju se i metapodaci koji su podaci o podacima. Predstavljaju dokumentirane kontekstualne informacije koje opisuju podatke. Otkrivaju set atributa koji opisuju sadržaj, kvalitetu, dostupnost podataka, pristup podacima, uvjete i ostale karakteristike podataka. Služe opisu podataka u bazama podataka, sustavnom opisu informacija za korisnike, opisu aplikacijskih programa i programske podrške za upravljanje bazama podataka. Definišu strukturu i sadržaj skladišta podataka te otkrivaju proces transformacije i konverzije podataka. Otkrivaju sve opisne karakteristike podataka i indeksne forme koje su nužne za identifikaciju i definiciju specifičnog seta vrijednosti. Daju obavijest o kontekstu nastanka, životnom ciklusu i obradi elektroničkog dokumenta. Opisuju kontekst u kojem djelatnici obavljaju zadane aktivnosti. Služe za identifikaciju izvora podataka, pri pretraživanju podataka i pri učenju o svojstvima podataka. Otkrivaju semantičko značenje okoline u poslovnom odlučivanju.

Vrste metapodataka su:<sup>45</sup>

- metapodaci o poslovnoj semantici – opisuju preciznim poslovnim terminima kakvo je istinsko značenje određenog podatka;
- transformacijski metapodaci – opisuju sva relevantna obilježja podatka: naziv sustava iz kojeg je podatak zahvaćen, učestalost zahvaćanja, izvršene promjene, vremenski horizont na koji se podaci odnose i zavisnost o drugim podacima;
- navigacijski metapodaci – uključuju ih praktično svi danas raspoloživi softverski alati za upravljanje skladištem podataka i alati poslovne inteligencije.

<sup>44</sup> Liautaud, B., Hammond, M.: *e-Poslovna inteligencija*, Prudens-Consilium, Varaždin, 2006., str. 51.

<sup>45</sup> Panian, Ž., Klepac, G.: *op. cit.*, str. 52.

Sustavi za upravljanje metapodacima mogu biti aktivni (tvore sastavni dio skladišta podataka) i pasivni (predstavljaju softverska rješenja).

Zaključno, podaci predstavljaju sirovine za informaciju koja pruža određenu spoznaju i novost bitnu za tekuće i buduće poslovanje.

### **3.5.2. Transformacija podataka u informacije**

Podaci se moraju što efikasnije obraditi i analizirati kako bi se povezali u izgradnju kvalitetnih informacija koje predstavljaju temeljni input u funkciji poslovnog odlučivanja. Problem je multipliciranje količine podataka i izvora podataka što otežava proces povezivanja i interakcije podataka, osobito memoriranih u različitim bazama i skladištima podataka. Informacijski obrađeni poslovni podaci spremljeni u baze podataka predstavljaju izvor informacija. Informacije predstavljaju podatke obogaćene određenom mjerom poslovnog sadržaja i značenja, odnosno sintetizirane podatke spojene poslovnim relacijama i odnosima. Nije cilj informatizacije i poslovne inteligencije skupljanje sve veće kvantitete podataka i informacija, već poboljšavanje kvalitete informacije uz isporuku pravih informacija na pravo mjesto (donosiocima poslovnih odluka) u pravo vrijeme. Cilj je obilje podataka pretvoriti u nekoliko ključnih shema, slika, dijagrama, tablica koje menadžerima omogućavaju lakše i efikasnije poslovno odlučivanje. Čimbenici koji uvjetuju transformaciju podataka u kvalitetne informacije su: broj podataka, raznovrsnost podataka, kvaliteta podataka, sposobnost menadžmenta, stručna osposobljenost djelatnika i kvaliteta softverskih rješenja u funkciji upravljanja podacima. Poduzeće mora kreirati vlastite informacije (transformacijom podataka), ali paralelno preuzeti i prepoznati kvalitetne tuđe informacije s tržišta. Pretvaranje podataka u informacije i znanje se više ne provodi terminski i periodično (kvartalno, polugodišnje) već je potrebno svaki dan stvarati informacije i djelovati na osnovu informacija kako bi poduzeće bilo konkurentno na dinamičkom tržištu XXI. stoljeća i kako bi moglo ostvarivati profit. Poduzeće mora maksimalno skratiti vrijeme prikupljanja podataka, transformacije u informacije i znanje i informiranja svih strateških poslovnih jedinica kako bi pravovremeno reagiralo na tržišne izazove. Parcijalni ciljevi transformacije podataka su:

- Razmjena podataka u realnom vremenu i u relativno kratkim vremenskim intervalima – sinkronizacija podataka između sustava ili replikacija podataka na drugu lokaciju radi omogućavanja nesmetanog djelovanja u slučaju havarije.
- Punjenje skladišta podataka i analitičkih sustava za podršku odlučivanja – takvi integracijski zadaci najčešće se događaju jednom na dan u doba kad izvorni i ciljni sustavi nisu opterećeni korisničkim zahtjevima. U procesu integriranja nužno je definirati veze i odnose među podacima.
- Migracije iz jednog u drugi sustav – događaju se jednokratno uz veliku količinu podataka i najčešće vrlo složene transformacije i kontrole.

Paralelno se proces transformacije podataka u informacije može podijeliti na sljedeće faze:

- Prikupljanje i pripremna obrada podataka – skupljaju se podaci iz različitih izvora te se sortiraju i selektiraju kako bi se u obilju podataka iskristalizirali oni najvrjedniji.

- Namjenska informacijska obrada podataka – obrađuju se podaci prema zadanoj namjeni (području poslovnog odlučivanja) upotrebom različitih metoda: OLAP, rudarenje podataka.
- Skladištenje podataka – podaci se skladište po određenim kriterijima i ključevima kako bi se najbrže i najefikasnije pronašli, obuhvatili i obradili u slučaju potrebe.
- Rezultati obrade – pokazatelji koji postaju osnova procesa poslovnog odlučivanja.
- Informacijski izvještaji – iskazuju se kroz različite tablice, grafove, slike, trendove u cilju aplikacije i implementacije kreiranih informacija.

U obradi podataka i kreiranju informacija ključna je analiza koja se provodi putem različitih aktivnosti. Podaci se obrađuju putem selekcije, grupiranja, filtriranja, nadopunjavanja nedostajućim vrijednostima, normiranja, formiranja izvedenih atributa. Podaci postaju informacije kada im njihov kreator dodjeli vrijednost, odnosno kad otkrivaju određenu obavijest ili predstavljaju novost u poslovanju. To se može ostvariti određivanjem svrhe, kategorizacijom, izračunom, korekcijom i sažimanjem. Iz postojećih izvora podataka (koji mogu biti – transakcijske baze podataka, OLAP kocke, razna ERP i CRM rješenja) podaci se izvlače, transformiraju i pune (ETL procesima) u analitički – orijentiran sustav ili skladište podataka (eng. data warehouse). Koriste se u nastavku različite metode i sredstva u rudarenju podacima i koncipiranju informacija: neuronske mreže, stabla odlučivanja, klasteriranja, Bayesove mreže, Fuzzy logika, REFII modeli, Survivali modeli, asocijativni algoritmi, samoorganizirajuće mape, analiza veza (poglavlje 4.4.). Diferenciraju se različita načela u oblikovanju i uporabi informacija:<sup>46</sup>

- Javnost informacija – podrazumijeva njihovu dostupnost svim zainteresiranim korisnicima.
- Objektivnost – uključuje jednoznačno značenje informacija i onemogućava subjektivnu interpretaciju.
- Istinitost i točnost – otkriva pravu vrijednost događaja i izbjegava poluistinu ili iskrivljeno značenje.
- Jasnoća i potpunost – uključuje pravo značenje i izbjegava dvosmislenost i mogućnost različitog shvaćanja i tumačenja.
- Pravodobnost – podrazumijeva pravovremeno procjenjivanje, donošenje odluka i poduzimanje aktivnosti.
- Sigurnost i zaštićenost – onemogućava štetno manipuliranje informacijama i njihovo iskrivljavanje.

U procesu kreiranja informacija najbitniji je čovjek, odnosno njegova sposobnost analitike. Informacijska tehnologija i softverska rješenja predstavljaju pomoć. Informacije su bitne u svim segmentima života i djelovanje. Gotova obavještajna informacija predstavlja temelj odgovora na konkretne poticaje i izazove s turbulentnog tržišta. Informacije iz različitih izvora moraju biti sintetizirane i homogenizirane te sve-

<sup>46</sup> Javorović, B., Bilandžić, M.: *op. cit.*, str. 43.

dene na zajednički nazivnik kako bi što potpunije i točnije pružile određene spoznaje. Dobivaju sve veću važnost u poslovanju suvremenih inteligentnih poduzeća.

### **3.5.3. Značaj informacija u inteligentnom poduzeću**

Informacije predstavljaju jedan od ključnih resursa u poslovanju suvremenog poduzeća koje se preobražava u inteligentno poduzeće. Znače počelo i ishodište svih aktivnosti poduzeća koje ovise o kvaliteti i brzini dostupnosti informacijama. Može ih se definirati kao obrađene podatke (razlučivanje podataka i informacija), odnosno kao znanje o nekim pojavama i događanjima s utvrđenim dokazanim činjenicama. Kvalificiraju se kao razlika između dva stanja neizvjesnosti, odnosno kao kvalitativan pomak uslijed aktivnosti temeljene na novim spoznajama. Teško je utvrditi granicu između pojmova podatak, informacija, znanje koji su usko povezani i integrirani. Razlika između podatka i informacije je u tome što informacija sadrži saznanje koje pokreće aktivnost u funkciji ostvarenja postavljenog cilja. Informacije karakteriziraju specifična svojstva: njihova vrijednost raste sve učestalijim korištenjem, multipliciraju se brzinom dostupnosti, ne pokoravaju se zakonu o očuvanju materije i energije i ne mogu se potrošiti. Mogu se dijeliti, poklanjati i razmjenjivati, a da im se ne naruši cjelovitost i integritet. Jedni su od najvrjednijih resursa koji upotrebom povećavaju vlastitu vrijednost, istovremeno ih može koristiti više korisnika, troše malo energije i prostora, povećavaju proizvodnost rada i ekonomičnost poslovanja. Informacija predstavlja moć, odnosno poduzeće koje posjeduje kvalitetne informacije o tržištu danas i sutra može puno uspješnije djelovati i reagirati na turbulentnom tržištu. Informacija na pravom mjestu i u pravo vrijeme je u vrijeme informacijskog poslovanja jedan od najvažnijih resursa koji može značiti razliku između opstanka ili propasti poduzeća. Korištenje informacije multiplicira njenu vrijednost koja se povećava za umnožak druge potencije broja korisnika koji imaju pristup toj informaciji i broja poslovnih područja na kojima ti korisnici djeluju. Informacije koordiniraju svim ostalim resursima koji dobivaju na vrijednosti njihovom upotrebom u poslovnom odlučivanju. Ljudske sposobnosti, znanja, vještine i kompetencije predstavljaju jedino ograničenje u efikasnosti njihovog korištenja. Podrazumijevaju nekoliko determinanti: pravovremenost, pouzdanost i donošenje nove vrijednosti. Informacije imaju pravu vrijednost ako su dostupne u pravo vrijeme na pravom mjestu.

Model poslovne inteligencije afirmira aktivno dijeljenje informacija u cilju njihove veće efikasnosti. Informacija mora biti dostupna većini djelatnika kako bi imali spoznaje o poslovanju danas i poslovanju sutra, odnosno kako bi se mogli aktivno uključiti u ostvarenje koncepcije razvoja i poslovne politike (distribucija informacija, informacijska demokracija) – organizacijska struktura mora definirati protočnost i razine korištenja informacija. Ključan je proces upravljanja informacijama koji uključuje: stvaranje informacija iz podataka, prikupljanje informacija, skladištenje informacija, čuvanje, obrada, prijenos, dijeljenje i priprema informacija za donošenje poslovnih odluka. Informacije moraju kolati između svih organizacijskih odjela poduzeća jer se jedino tako može sagledati cjelokupno poduzeće u interakciji s okolinom (važnost prikupljanja podataka o okolini).

Kvalitetna informacija je ona koja je dostupna menadžeru u činu odlučivanja, u koju se može pouzdati kao točnu, koja mu nosi novu vrijednost i spoznaju i otvara nove horizonte, odnosno koja ima smisla u njegovom poslovnom okruženju i koju može koristiti u korist poduzeća. Informacija je nužan element za uspjeh i rast svakog poduzeća. "Tehnologija danas više nije najveći izazov. Izazov je informacije iskoristiti na inteligentan način" (Vermuelen, K.). Informacija vrijedi onoliko koliko je korisnik u stanju je iskoristiti, tj. da ju obradi i transformira u znanje te tako na temelju nje donese poslovne odluke. Smanjuje neizvjesnost. Što je prisutna veća kvaliteta i kvantiteta informacija, veća je mogućnosti da će biti donesena najpovoljnija odluka, odnosno da će se u budućnosti ostvariti korist za poduzeće. Informacija za poduzeće predstavlja sredstvo neprocjenjive vrijednosti koje zahtjeva brigu za sigurnost. Suprotno, iskrivljena informacija dovodi do pogrešne odluke koja može uvjetovati dubioze i probleme poduzeća. Pogrešna informacija može rezultirati nekvalitetnom poslovnom odlukom, pogrešnom koncepcijom razvoja temeljenom na iskrivljenim pretpostavkama koja može imati nesagledive posljedice za opstanak poduzeća. Nepotpune i iskrivljene informacije mogu biti opasnije od informacija koje se ne posjeduju i neznanja. Monopol nad informacijom predstavlja izvor moći poduzeća kao poluge razlike u izgledima i minimiziranju rizika. Poznavanje određene informacije može uvjetovati rast i razvoj poduzeća. Suprotno može uvjetovati propast i nestanak poduzeća. Osobito je to složeno u uvjetima "dnevni vrijednosti". Vrlo je teško odlučivati u uvjetima kad se ne zna da li će dobavljena informacija vrijediti sutra (osobito u neizgrađenim društvima izgubljenim u mreži zakonskih i podzakonskih akata i propisa). Informacije se sve brže mijenjaju (definira se novi pojam nestalne informacije) u uvjetima brzih promjena i njihovih različitih interpolacija i shvaćanja. Pitanje je koliko će donesena odluka doprinijeti razvoju poduzeća danas i sutra u uvjetima rizika, neizvjesnosti i nesigurnosti.

Vrlo teško je objektivno definirati važnost informacija, odnosno kvantificirati njenu ulogu u poslovanju poduzeća. Informacije koje su kapitalne za jedna poduzeća, za druga imaju trivijalnu važnost. Ipak diferenciraju se tri metode vrednovanja informacija:<sup>47</sup>

- Shanonov kvantitativni pristup – povezuje količinu s kvalitetom informacija. Količina informacija se može izjednačiti s entropijom polja slučajnih događaja koja stvara informaciju.
- Hammingov vremenski pristup – povezuje informaciju s njenim životnim ciklusom. Vrijednost informacije smatra funkcijom vremena, odnosno vrijednost nije postojano, već vremenski promjenjivo obilježje svake informacije.
- Liautaudov poslovno-pragmatički pristup vrednovanju informacija – vrijednost informacija se može zadovoljavajuće precizno definirati kao funkcija broja korisnika koji mogu pristupiti tim informacijama i analizirati ih i broja poslovnih područja kojima korisnici pripadaju.

<sup>47</sup> Panian, Ž., Klepac, G.: *op. cit.*, str. 42.

Kvaliteta informacije ima tri komponente:<sup>48</sup>

- Kvaliteta metapodataka ili definicije – kvaliteta specifikacije podataka koja uključuje jasne, precizne i potpune definicije i poslovna pravila.
- Kvaliteta sadržaja – ispravnost vrijednosti podataka. Uključuje potpunost, standardiziranost, nepostojanje duplih vrijednosti, usklađenost s definiranim pravilima kao i točnost podataka.
- Kvaliteta prikaza – kvaliteta dostavljenih informacija, gdje se podaci pretvaraju u korisne i upotrebljive informacije. To uključuje pravovremenost podataka i kanala za distribuciju informacija kao i prezentacijski format.

Postoje dva temeljna kriterija vrijednosti informacija (izvjesnica):<sup>49</sup>

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

Glavne odrednice kvalitete informacija su: postojanost, validnost (pripadanje domeni), konzistentnost definicije kroz sustave, integritet (odnos prema drugim informacijama), pouzdanost i relevantnost. Prema P. Druckeru postoje četiri ključne grupe informacija koje su danas bitne za poslovanje poduzeća:

- fundamentalne informacije – novčani tok (cash flow), projekcija likvidnosti;
- informacije o produktivnosti – benchmarking – usporedba s konkurentima;
- informacije o sposobnosti – izabrati prednost pred drugima;
- informacija o alokaciji resursa – traže se dva sektora – ljudi i kapital.

Informacije dobivaju posebnu važnost u eri inteligentnih poduzeća gdje se ostvaruju umrežavanjem, povezivanjem i komunikacijom. Inteligentna poduzeća predstavljaju decentralizirana poduzeća gdje menadžeri ostvaruju projekte i procese pomoću ekspertnih sustava, baza znanje, modela simulacija, senzibilnih analiza... U cilju veće efikasnosti menadžmenta u inteligentnim poduzećima implementira se narrowcasting koji predstavlja rješenje proaktivnog izvještavanja sa svrhom da se svim menadžerima neovisno o hijerarhijskoj razini i obliku organizacije poduzeća pravovremeno dostave informacije u cilju poboljšavanja poslovnog odlučivanja. U

<sup>48</sup> Oreščanin, D.: *Koliko su važne Vaše informacije*, Business Performance Management, Zagreb, 2007., str. 25.

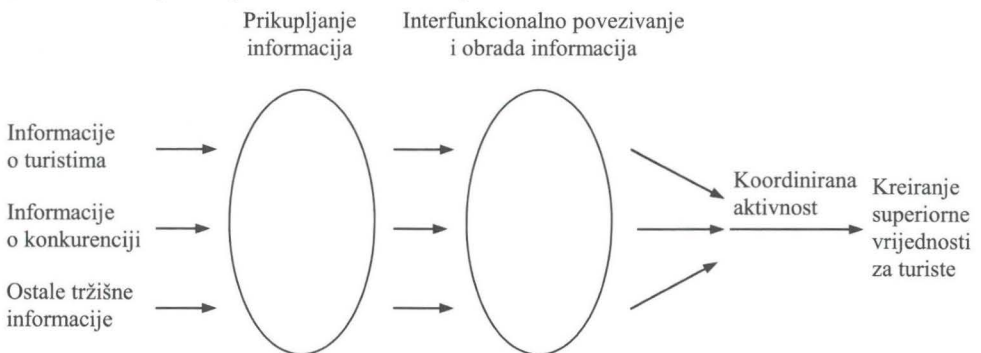
<sup>49</sup> Tuđman, M.: *Prikazalište znanja*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2003., str. 47.

proaktivnom djelovanju veliku važnost imaju poslovni izvještaji temeljeni na informacijama koji služe u anticipiranju promjena i definiranju budućeg poslovanja, odnosno kao polazište generiranja efikasnijeg poslovnog odlučivanja. Proces odlučivanja započinje s podacima koji se transformiraju u informacije, a one u znanje. Znanje je informacija koja podržava čovjeka i vodi ga ka akciji. Akcija se definira kao nešto što čovjek osjeća, misli i radi. Razlučuju se različita područja korištenja poslovnih informacija:<sup>50</sup>

- Korištenje poslovnih informacija u djelovanju poduzeća kao poslovnog subjekta (poslovne transakcije i dr.) – upravljanje poduzećem i poslovnim procesima, donošenje odluka, planiranje i programiranje, kadrovski, financijski, pravni, administrativni poslovi.
- Korištenje poslovnih informacija za obavljanje vanjskih funkcija i poslova poduzeća – zastupanje i predstavljanje poduzeća, razvijanje poslovnih odnosa i suradnje, poslovno širenje, prodaja, marketing.
- Korištenje poslovnih informacija za upravljanje znanjem – istraživanje i razvoj, inovativnost, pronalasci, patenti.
- Korištenje poslovnih informacija za odgovore na razna pitanja i probleme – kakvi su problemi poduzeća, kakvo je stanje na tržištu, kakva je konkurencija, kakve su preferencije klijenata...

Konkurentna prednost se temelji na kvalitetnom sustavu informacija i orijentaciji tržišnim informacijama. Osnovni princip je uvidjeti potencijalne prilike i tržišne mogućnosti prije konkurencije, odnosno prije nego što one postanu krajnje očite, i samim time dostupne svima u procesu donošenja odluka.

### Shema 3: Orijehtacija tržišnim informacijama



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

Poduzeće mora biti orijentirano internim i eksternim (tržišnim) informacijama u procesu odlučivanja. Piramida potencijalnih strategija poduzeća definira područja

<sup>50</sup> Javorović, B, Bilandžić, M.: *op. cit.*, str. 168.

primjene informacija. Informacije o internoj okolini su presudne u funkcijskim i operacijskim strategijama (marketinška, financijska, proizvodna, kadrovska strategija, strategija istraživanja i razvoja), informacije o konkurentima su ključne u strategijama poslovnih područja (determiniraju konkurentske prednosti), dok informacije o internoj i eksternoj okolini određuju cjelovitu (korporacijsku) strategiju koja determinira sadašnje i buduće poslovanje poduzeća. Važnost se informacija može pokazati na klasičnim, vertikalnim organizacijskim strukturama gdje najviša razina menadžmenta mora imati cjelokupni vremenski i prostorni horizont nad svim događanjima u internoj i eksternoj okolini, dok najniže razine menadžmenta moraju skupljati informacije o internim funkcijama poduzeće. Suvremene horizontalne organizacijske strukture XXI. stoljeća (mrežna, projektna, matrična, procesna struktura) prilagođene poduzetničkim pothvatima se ostvaruju kroz autorizaciju djelatnika, razmjenu mišljenja, izviruće strategije, uključivanje svih djelatnika u proces odlučivanje kroz slobodno kolanje informacije i metode kreativnog mišljenja u kreiranju alternative razvoja koja ima najveću mogućnost uspjeha na turbulentnom, dinamičkom tržištu. U tom procesu ključnu ulogu ima transformacija informacija u znanje.

### 3.5.4. Kreiranje znanja iz informacija

Informacije o klijentima, konkurenciji i aktivnostima na tržištu moraju biti ugrađene u znanje, intelektualni kapital, intelektualni potencijal i novu koncepciju razvoja koja teži multipliciranju i povećanju profita. "Inteligencija uzdiže informacije na višu razinu unutar poduzeća. Podaci i informacije su stvari. Inteligencija je organska, izvedena iz informacija, doprinosi stanju poduzeća koje se može okarakterizirati kao kolektivna inteligencija. Inteligencija proizlazi iz cjelovitog prosuđivanja informacija, prošlih djelovanja i mogućnosti. Jednom stvorena, ta inteligencija sklona je širiti se kroz poduzeće."<sup>51</sup> Znanje predstavlja kontekstualne i relevantne informacije sa sposobnošću djelovanja. Znači sposobnost shvaćanja i snalaženja u novim prilikama, sposobnost otkrivanja zakonitosti u odnosu među činjenicama i rješavanju problema. Na sljedeća pitanja prikupljeno znanje može dati odgovore:<sup>52</sup>

- Kako odrediti prošle aktivnosti, predvidjeti ponašanje i rano prepoznati zahtjeve klijenata?
- Kako razviti novi proizvod?
- Na koji način povećati indeks unakrsne prodaje (eng. cross-selling index)?
- Tko će najvjerojatnije prihvatiti ponudu temeljem kataloga?
- Kako na vrijeme predvidjeti trendove i razloge prekida korištenja usluga i proizvoda od strane klijenata?
- Kako izvršiti preciznu segmentaciju tržišta na temelju ekspertnog znanja i iskustava?
- Kako izvršiti scoring klijenata?
- Tko su lojalni klijenti i zašto?

<sup>51</sup> Liataud, B., Hammond, M.: *op. cit.*, str. 123.

<sup>52</sup> [www.algebra.hr](http://www.algebra.hr)



- Kako dijagnosticirati rizične tržišne segmente i kako neutralizirati rizike?
- Kako uočiti tržišne segmente koji mogu utjecati na rast ukupnog tržišnog udjela?

U formiranju inteligencije i upravljanju znanjem nužno je valorizirati poslovne informacije vezane za proces istraživanje i razvoja, inovativnost, pronalazke, patente i sustav cijeloživotnog obrazovanja. U procesu kreiranja informacija i znanja ključnu ulogu ima informatizacija i procesi: OLAP, rudarenje podataka, skladištenje podataka uz razvoj informacijskih sustava, ekspertnih sustava i zaštitu vlastitih podataka. Znanje se ostvaruje kontinuiranim procesom istraživanja (fundamentalna i primijenjena istraživanja) i razvoja. Postojeće znanje pohranjeno u bazama znanja predstavlja izvorište novih istraživanja u cilju zadovoljavanja sve zahtjevnijih preferencija klijenata u procesu multipliciranja profita. U upravljanju znanjem kao i u modelu poslovne inteligencije najveću važnost ima čovjek i informatizacija koja se progresivno razvija u XXI. stoljeću.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Objasnite model koncepcije razvoja poduzeća!
2. Koja su temeljna pitanja u formiranju koncepcije razvoja poduzeća?
3. Koja je poveznica modela koncepcije razvoja i modela poslovne inteligencije?
4. Definirajte proces poslovnog odlučivanja!
5. Koje su faze procesa poslovnog odlučivanja?
6. Objasnite interakciju procesa poslovnog odlučivanja i modela poslovne inteligencije!
7. Objasnite pojam okolina!
8. Koja je uloga poslovne inteligencije u funkciji ostvarenja konkurentskih prednosti?
9. Objasnite pojmove: podatak, informacija, znanje!
10. Koji su interni i eksterni izvori podataka?
11. Koje su četiri kategorije kvalitete podataka?
12. Što su metapodaci?
13. Koje su faze transformacije podataka u informacije?
14. Koje se metode i tehnike koriste u procesu kreiranja informacija?
15. Koje su metode vrednovanja informacija?
16. Koja su područja korištenja poslovnih informacija?
17. Objasnite pojam inteligencija!
18. Objasnite pojam timelining!
19. Objasnite proces kreiranja znanja iz informacija!

# 4.

## UTJECAJ INFORMATIZACIJE NA RAZVOJ POSLOVNE INTELIGENCIJE

Informatizacija predstavlja stvarnost i realnost gospodarstva XXI. stoljeća. Ulazi u sve oblike i dijelove poslovanja, u sve procese, aktivnosti, u djelokrug svakog djelatnika te se ne mogu zamisliti suvremeni gospodarski trendovi bez pune afirmacije informacijskog poslovanja. Evolucija gospodarskog razvoja traži i pomak više tako da informacijska poduzeća prerastaju u postinformatičku revoluciju u inteligentna poduzeća. Informatizacija, uz stvaranje nove generacije menadžera kao nosioca i kreatora promjena (čovjek ključ uspjeha), predstavlja preduvjet implementacije modela poslovne inteligencije. Cilj sinergije informatizacije i modela poslovne inteligencije je prikupljanje podataka, sažimanje i obrada podataka u informacije i znanje putem skladištenja podataka, OLAP sustava i rudarenja podataka. Softverska rješenja i informacijski procesi pomažu čovjeku kao ključnom nosiocu poslovnog odlučivanja i koncepcije razvoja u prepoznavanju i kreiranju ključnih informacija i znanja u cilju optimalizacije poslovanja i ostvarenja konkurentskih prednosti. Informatizacija dobiva sve veću važnost u:

- inteligentnom poduzeću;
- skladištenju podataka;
- značaju OLAP-a;
- rudarenju podataka;
- informacijskim sustavima;
- sigurnosnoj informacijskoj politici.

### 4.1. Determinante inteligentnoga poduzeća

Inteligentno poduzeće je suvremeno poduzeće koje valorizira neopipljive resurse i informatizaciju u generiraju inovativnih i originalnih rješenja. Odlikuje se ugrađenim

sustavima, mehanizmima i procesima pomoću kojih se na temelju učenja povećava sposobnost ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti. Potiče kvalitativne promjene, brže donosi kvalitetnije odluke, nadmudruje svoje konkurente i potpunije zadovoljava preferencije potražnje u uvjetima sve dinamičnijeg tržišta. Inteligencija proizlazi iz analitičkog i sustavnog sagledavanja informacija, valorizacije spoznaja o prošlosti i sadašnjosti u funkciji boljeg projiciranja budućnosti. Biti inteligentno poduzeće sve je češća pretpostavka ne samo za pobjedu nad konkurentima, već ponajprije i za sudjelovanje u tržišnom natjecanju. U inteligentnom poduzeću (znanjem intenzivno poduzeće) većina rada koji se koristi pri stvaranju proizvoda, a pogotovo usluga utroši se izvan samog proizvodnog dijela. Njegova bit je sinergija svih intelektualnih i kreativnih snaga poduzeća i softverskih rješenja (simbioza organizacije koja uči i informatizacije) u upravljanju promjenama u okolini i premošćivanju jaza između stvarnosti i mogućnosti poslovanja poduzeća, odnosno transformacija poduzeća temeljena na znanju iz područja manjeg u područje većeg profita. Njegove karakteristike su:<sup>53</sup>

- sposobnost aktivnog traženja i vrijednosnog obogaćivanja prilika;
- mogućnost rekonstrukcije (davanja smisla) ranim, slabim, nejasnim i višeznačnim signalima u donošenju poslovnih odluka;
- obnavljanje iskoristivosti podataka njihovom višedimenzionalnom umreženosti;
- djelovanje u pravcu izgradnje specifičnog, teško prenosivog i preslikavajućeg, rijetkog i dragocjenog resursa poduzeća, stvarajući pretpostavke njegove konkurentne prednosti.

Ključnu ulogu u inteligentnom poduzeću ima čovjek (sve razine djelatnika). Novi menadžment mora poticati promjene i inovacije te implementirati novi sustav vrijednosti i razmišljanja u aktivnom kreiranju budućnosti. Ulaganje u istraživanje, razvoj, cijeloživotno obrazovanje, razvoj kompetencija, vještina djelatnika i cjelokupnog intelektualnog kapitala predstavlja najisplativiju investiciju i otvara nove mogućnosti razvoja poduzeća. Vrlo jednostavno je teoretski i deklarativno pričati o inovacijama, dok je vrlo teško u stvarnosti rušiti otpore i barijere promjenama i tražiti nove ideje, profilirati nijanse i originalna rješenja. U implementaciji i zaštiti inovacija sve veću važnost dobivaju patenti – pravo koje se dodjeljuje izumitelju da tijekom razdoblja trajanja patentnog prava zabrani ostalima proizvodnju, prodaju ili upotrebu njegove inovacije bez prethodne suglasnosti izumitelja. Moraju sadržavati inovativni korak iznad onog koji već postoji te mora biti implementiran u praksu.

Inteligentno poduzeće koristi sve prednosti informatizacije (informatizacija kao sredstvo iskorištavanja intelektualnog kapitala u rješavanju problema prakse – poglavlje 8.3.): kvalitetnu komunikaciju, upravljanje podacima i informacijama, dostupnost informacija i transformaciju u znanje. Temeljeno na informatizaciji i novim informacijskim rješenjima doprinosi upravljanju poslovnim sustavima i omogućuje:

---

<sup>53</sup> Benšić, M., Pfeifer, S.: *Analiza poslovnih podataka*, predavanja s Poslijediplomskog studija "Poduzetnički menadžment" Ekonomskog fakulteta Osijek, 2005.

- permanentno praćenje sve učestalijih internih i eksternih promjena;
- kreiranje redovitih dnevnih, periodičkih i izvanrednih izvještaja o poslovanju;
- pravovremeni unos i obrada prikupljenih podataka;
- stvaranje jedinstvene baze podataka;
- valorizaciju podataka i informacija u kreiranju budućnosti poduzeća;
- anticipiranje budućih promjena;
- minimiziranje rizika (metode analize rizika).

Temeljne značajke suvremenog poslovanja kao rezultat informacijske tehnologije i transformacije klasičnih tromih, inertnih poduzeća u inteligentna i inventivna poduzeća temeljena na ekspertnim sustavima i bazama znanja su:

- brzina – prerasta u osnovnu konkurentsku prednost – biti brži od konkurenata kroz sustav inovacija;
- povezanost – interakcija poduzeća s internom i eksternom okolinom, umrežavanje, integriranje;
- dodana vrijednost – dodavanje neopipljive vrijednosti proizvodima i uslugama (brand, imidž, informacija).

Inteligentno poduzeće se mora neprestano mijenjati i razvijati jer je informacijsko tržište najpropulzivnije tržište gdje se promjene ostvaruju “preko noći”. Područja primjene elektroničkog poslovanja u inteligentnom poduzeću su:<sup>54</sup>

- elektronički marketing (e-marketing) – marketing koji prerasta u koncept CRM koristi informatizaciju u procesu definiranja proizvoda, komuniciranja s potencijalnim klijentima i promocije (internet);
- elektroničko trgovanje (e-commerce) – postavlja nove odnose između prodavatelja i kupca i uzdiže proces trgovine na novu razinu uz postavljanja pitanja sigurnosti trgovine;
- elektroničko bankarstvo (e-banking, telebanking) – informatizacija usluga koja pruža sve bankarske usluge pomoću računala: uplate, transakcije, pregled stanja, prometa...;
- elektroničke burze (e-bourses, e-exchanges) – pružanje mogućnosti trgovine vrijednosnim papirima i udjelima putem interneta;
- elektronički rezervacijski sustav (CRS) – najbitniji u turizmu gdje se rezerviraju putem interneta različite turističke i hotelske usluge.

Postavlja se pitanje da li pojam turizam evoluirao u pojam e-turizam ili se primjena informatizacije vezuje za sporadične procese. U XXI. stoljeću nestaju tradicionalne turističke agencije, već vladaju agencije temeljene na informatizaciji (primjer adriatica.net). Informacijska tehnologija determinira suvremeni turizam i potiče razvoj suvremenih hotelsko-turistička poduzeća, ali njena implementacija (kao i implementacija ostalih znanstvenih dostignuća) zaostaje za primjenom u ostalim gospodarskim granama.

<sup>54</sup> Panian, Ž.: *Elektroničko trgovanje*, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 7.

Kriteriji za izgradnju informacijskih sustava inteligentnih poduzeća temeljenih na novim softverskim rješenjima su:

- veća brzina dobivanja kvalitetnih informacija;
- dostupnost informacijama i podrška za veliki broj korisnika;
- velika količina podataka – pohrana velike količine uz mogućnost brze analize.

Inteligentna poduzeća afirmiraju nova strateška usmjerenja (benchmarking, poslovna inteligencija, CRM, menadžment znanja, reinženjering – poglavlje 8.) koja se temelje na znanju i softverskim rješenjima. Softverska rješenja se sve brže mijenjaju i kvalitativno unapređuju te ne postoji granica u kreativnosti i pronalaženju efikasnih modela u cilju poboljšavanja procesa upravljanja podacima. Razvijena su mnoga pomagala koja prikupljaju i analiziraju velike količine nestrukturiranih podataka. Svaki proizvođač pomagala za poslovnu inteligenciju razvija i nudi drugačiji proizvod koji najčešće odgovara potrebama određenog sektora, primjerice maloprodaje ili financijskih usluga. Neke su aplikacije usredotočene na analizu performansi, projekte ili interne operacije, poput AQL (Associative Query Logic), Scorecarding, praćenja poslovnih aktivnosti, menadžmenta poslovnih performansi, poslovnog planiranja, reinženjeringa poslovnih procesa, analize kompetencija, sustava za izvješćivanje krajnjih korisnika, Enterprise Management System, EIS (Executive Information Systems); menadžmenta lanaca opskrbe/potražnje ili pomagala za financije i budžetiranje. Druge se aplikacije poslovne inteligencije odnose na pohranjivanje i analizu podataka, poput rudarenja podataka (Data Mining, DM), farmi i skladišta podataka (Data Farming, Data Warehouses), sustava za potporu odlučivanju (Decision Support Systems, DSS) i prognoziranju, skladišta dokumenata i upravljanje dokumentima, mapiranja i vizualizacije informacija, sustava menadžmenta informacija (Management Information Systems, MIS), geografskog informacijskog sustava (Geographic Information Systems, GIS), analize trendova, softvera kao usluge (Software as a Service, SaaS), online analitičkog procesiranja (Analytical Processing, OLAP) i višedimenzionalne analize, poslovne inteligencije u stvarnom vremenu, statističke i tehničke analize podataka, rudarenja Web-a, rudarenja teksta...<sup>55</sup>

Inteligentna poduzeća su orijentirana inovacijama i originalnim rješenjima u generiranju budućnosti. Ne mogu se ni zamisliti bez sustava skladištenja i upravljanja podacima u generiranju informacija i znanja.

## 4.2. Skladištenje podataka

Skladištenje podataka predstavlja čuvanje podataka u relacijskom ili dimenzionalnom modelu, njihova vizualizacija koja prikazuje njihovu povezanost i interakciju u cilju efikasnog poslovnog odlučivanja. Skladište podataka (Data Warehouse) je centralna baza podataka u koju se slijevaju svi podaci poduzeća neovisno o načinu

---

<sup>55</sup> Lacković, M.: *Zašto, što i kako s poslovnom inteligencijom*, [www.ebizmagz.com](http://www.ebizmagz.com)

sakupljanja i izvoru podataka. "Predstavlja tematski orijentirano i integrirano, vremenski dugotrajno i nepromjenjivo spremište podataka s osnovnom namjerom da svojim analitičkim mogućnostima podrži proces donošenja odluka."<sup>56</sup> Sastoji se od više spremišta podataka sintetiziranih i povezanih u zajedničko skladište što sprječava da se isti podaci više puta memoriraju, omogućava da se vezani podaci skladište na istom mjestu i da se brže i lakše pronađu potrebni podaci za novu obradu. Podrazumijeva organizaciju silnih gomila podataka, koje se javljaju s različitih mjesta, u organizirane cjeline iz kojih bi se po potrebi pozivali željeni poslovni podaci. Predstavlja koncept učinkovitog sustava potpore odlučivanja u cilju aktivnog pronalaženja i davanja informacija menadžerima u funkciji optimaliziranja poslovnog odlučivanja. Sadrži konsolidirane podatke iz opcionalnih sustava i poduzeću predstavlja glavni temelj za analizu, izvještavanje, planiranje i simulaciju poslovanja. Temelji se na različitim relacijskim platformama s posebnim naglaskom na optimalnu veličinu i brzinu radnih izvedbi podataka. Predstavlja sukus poduzeća u podatkovnom smislu, bazu podataka strukturalno složenu na način koji je pogodan za analize. Modelira se prema načelima dimenzionalnog modeliranja, tako da se cijeli sustav podijeli na poslovne procese ili teme. Definira se kao skup subjektivno orijentiranih, integriranih, vremenski ovisnih i nepromjenjivih podataka za podršku poslovnog odlučivanja. Cilj skladišta podataka je da se podaci memoriraju na takav način da su najdostupniji u procesu obrade i transformacije u informacije i znanje. Ne smije se dozvoliti gubitak vremena u zahvaćanju podataka, odnosno da neki ključni podaci budu izostavljeni u obradi ili da se izgube u skladištu podataka. Također je nužno brisati stare podatke i ukloniti identične podatke (kriteriji vrijednosti podataka: podudarnost i verificiranost) kako bi se smanjila zagušenost podacima.

Skladište podataka je sustav koji je svojom strukturom prilagođen analizi i poslovnim konceptima korisnika te nije toliko ovisan o platformi i vrsti baze u kojima će biti implementiran. Pruža poduzeću mogućnost arhiviranja, spremanja i skladištenja zahvaćenih i integriranih podataka iz različitih izvršnih aplikacija u pročišćenom i konzistentnom obliku prilagođenih potrebama korisnika. Omogućuje zahvaćanje i integriranje podataka iz različitih izvršnih aplikacija te njihovo pohranjivanje u skladište podataka u pročišćenom ili konzistentnom obliku, prilagođenom potrebama korisnika. Predstavlja instrument u funkciji reinženjeringa poslovnog odlučivanja. Ne može ispravljati iskrivljene podatke (to se može ispraviti samo s novim pokušajem prikupljanja točnijih podataka), ali može stvoriti bazu i temelj bržeg i djelotvornijeg procesa poslovnog odlučivanja. Osim sadašnjih podataka (transakcijski sustavi) obuhvaća i podatke iz prošlosti koji mogu služiti kao krivulja iskustva (sadrži vremenski niz podataka za analizu vremenskih serija). Integrira podatke transakcijskih obrada podataka (podaci poslovnih funkcija poduzeća) i analitičkih obrada podataka (podaci poslovnih procesa u cijelosti). Skladište podataka namijenjeno je menadžerima za obavljanje raznih analitičkih zadataka: poslovi praćenja i izvještavanja, poslovi analize i dijagnosticiranja i poslovi planiranja i simulacije. Ka-

<sup>56</sup> Inmom, W. H.: *What is a Data Warehouse?* Prism Technology, 1/1995., p. 17.

rakteriziraju ga sljedeća obilježja:<sup>57</sup> usmjerenost predmetima, sadržajna nepromjenjivost, integriranost i vezanost uz vrijeme. Uključuje metodologiju za dizajn, kreiranje, punjenje i održavanje skladišta podataka. Ključne informacije moraju biti dostupne menadžmentu koji ima odgovornost odlučivanja uz spriječavanje njihovog neovlaštenog korištenja na ostalim razinama. Također moraju postojati baze znanja kao polazište novih istraživanja da se ne bi dogodilo da znanstvenici pokušavaju otkriti nešto što već postoji. Baze znanja moraju sadržavati podatke o svim aktivnostima konkurenata, željama klijenata te o svim varijantama, modalitetima proizvoda u cilju razlikovanja od konkurencije. Predstavljaju prostor u kojem partneri poduzeća (kupci, klijenti, korisnici usluga) ostavljaju tragove o svojem poslovnom odnosu s njime. Svaka transakcija, kupovina, poziv upućen preko pozivnog centra, traženje ponude za određeni skup artikala bilježi se u bazama podataka. Baze omogućavaju istraživačima i menadžerima informacije koje su korisne u rješavanju potpuno drugačijih problema od onih koji su potakli prvobitno prikupljanje podataka. Često istraživačka studija namijenjena rješavanju jednog predmeta može prerasti u polazište druge studije.

**Tablica 4:** Karakteristike baze podataka i skladišta podataka

Baza podataka	Skladište podataka
• podržava rad s podacima	• podržava analizu s podacima
• unos i čitanje podatka	• čitanje podataka
• dinamična promjena sadržaja	• podaci su statični, samo povremeno ažuriranje
• struktura se rijetko mijenja	• strukturu prilagođavamo potrebama
• velika upotreba	• mala upotreba
• transakcijske radnje	• analitičke i sintetičke radnje
• unaprijed utvrđen oblik	• za analize, korelacije, statistike, OLAP

Izvor: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Kod razvoja nove generacije skladišta podataka kao cilj postavljena je brza implementacija novog rješenja skladišta podataka za korisnike transakcijskih sustava. U tom procesu implementira se ETL sustav koji ekstrahira, transformira i unosi podatke iz transakcijskih sustava u skladište podataka. Počinje reformatiranjem, usklađivanjem i čišćenjem izvornih podataka. Ekstrahiranje podataka se izvodi sortiranjem, filtriranjem i izlučivanjem podataka iz transakcijskih sustava u cilju neometanja redovitih procesa. Problem je prepoznati ključne podatke za efikasan model poslovne inteligencije. Transformacija podataka se provodi u cilju prevladavanja problema: nekonzistentne vrijednosti podataka, nekonzistentni primarni ključevi, netočne vrijednosti podataka, različiti formati podataka, sinonimi i homonimi. Unos podataka (operativnih i povijesnih podataka) u skladište se vrši putem programa temeljenih na čišćenju, usklađivanju i upisivanju podataka.

<sup>57</sup> *Ibidem*, p. 10.

Implementacija ETL-a se provodi u sljedećim fazama:<sup>58</sup>

- striktna podjela ETL procesa u faze,
- struktura podataka novog sustava,
- arhitektura i autonomija ETL procesa,
- dohvaćanje podataka iz transakcijskih baza,
- rješavanje arhive prenesenih dokumenata,
- praćenje ETL procesa,
- dijagnostika grešaka,
- parametizacija aplikacije.

ETL se ostvaruje softverskim rješenjima. Cilj je što manja funkcija i uloga čovjeka u ETL procesima. Vrednovanje ETL proizvoda se provodi u sljedećim fazama: provedba analize troškova i koristi, stvaranje popisa ETL proizvoda i ponuđača, usporedba ETL proizvoda i ponuđača, objektivno ocjenjivanje svakog ETL programa, provjera referentne liste klijenata svakog ponuđača, sužavanje popisa ETL proizvoda i ponuđača, organiziranje demonstracije ETL proizvoda i testiranje odabranih ETL proizvoda.

Postavlja se pitanje u kojem smjeru će se razvijati proces skladištenja podataka. Nove internet tehnologije omogućavaju skladištenje podataka (npr. Google, Yahoo s uslugom skladišta podataka). Prednost je u tome što se do skladišta podataka može doći s bilo kojeg računala, odnosno da se rješava limitiranost obrade podataka samo s podacima pohranjenim u memoriju jednog računala. Nadgradnju klasičnih baza podataka i modela skladištenja podataka predstavlja ADW (Active Data Warehouse). "ADW predstavlja vremenski ažuran, integriran koncept detaljnih podataka o poslovanju, koji se koristi u poslovnom odlučivanju. Podrazumijeva prožimanje taktičkog i strateškog odlučivanja na svim razinama menadžmenta."<sup>59</sup> Orijentiran je na proces autorizacije djelatnika, odnosno davanje autoritetu djelatnicima na svim razinama da donose najbolje odluke u direktnoj komunikaciji s klijentima. Osnovni zahtjevi koje ADW treba ispuniti su: učinkovitost, dostupnost i ažurnost podataka. ADW je prilagođen horizontalnim strukturama okrenutim poduzetničkim pothvatima u gospodarstvu XXI. stoljeća koja potiču intelektualni kapital kao osnovnog pokretača razvoja.

**Tablica 5:** Razlika tradicionalnih baza podataka i ADW

Tradicionalni DW	ADW
Punjenje velikih količina podataka odjednom	Punjenje malih količina podataka (real time update)
Agregirani, dugotrajni ad-hoc upiti	Kratki upiti
Potpora strateškom odlučivanju	Omogućava front-end djelatnicima pristup taktički bitnim podacima potrebnim za donošenje odluka
Periodičko punjenje (tjedno, mjesečno)	Potpora strateškom, ali i taktičkom odlučivanju

Izvor: Behin, S.; Parlov, V.: *Active Data Warehouse*, www.skladistenje.hr

<sup>58</sup> Ćurko, D.: *Nova generacija skladišta podataka*, 9. HrOUG konferencija, Umag, 2004., str. 28.

<sup>59</sup> Behin, S.; Parlov, V.: *Active Data Warehouse*, www.skladistenje.hr



Faze implementacije ADW su: izvještavanje, analiza, predviđanje, operacionalizacija sustava, aktiviranje ADW. ADW nudi mogućnost donošenja poslovnih odluka temeljenih na sinergiji poslovne inteligencije i CRM-a. Ishodište koncepta ADW predstavlja koncept Operational Data Store (ODS) u cilju povezivanja i transakcije podataka (na jednom mjestu su uskladišteni svi podaci o određenom entitetu). Prioritet je permanentno nadopunjavanje, ažuriranje i updatiranje podataka kako zastarjeli podaci ne bi smanjivali mogućnost efikasnog odlučivanja. ADW se može usporediti s OLAP sustavom. ADW može pohraniti puno više podataka od OLAP sustava te pruža mogućnost krajnjim korisnicima da samostalno upravljaju podacima.

### 4.3. OLAP (OnLine Analytical Processing)

Skladišta podataka ne zadovoljavaju ako nisu dobro dokumentirana i ako njihovom sadržaju nije lako pristupiti (rudarenje podacima) jer njihova kompleksnost limitira efikasnost njegovih korištenja. OLAP (OnLine Analytical Processing) je softversko rješenje za stvaranje maksimalne vrijednosti iz poslovnih podataka putem multidimenzionalnosti. Uključuje kategoriju aplikacija i tehnologije namijenjene za skupljanje, upravljanje, obradu i prezentaciju multidimenzionalnih podataka usmjerenih analizi za potrebe odlučivanja i upravljanja razvojem. Podaci se strukturiraju i povezuju putem ključnih odrednica: proizvodi, klijenti, konkurenti, mjerila efikasnosti... Grafički se prikazuje veza (n-dimenzionalna relacija) između entiteta (objekt, proces, osoba koja se može jednoznačno definirati) i atributa (svojstvo entiteta koje se izražava kroz vrijednost atributa). U OLAP bazama podaci se pohranjuju u obliku kocki (ili hiperkocki kad je uključeno više od tri dimenzija) u cilju njihovog promatranja s različitih stajališta (kocka je n-dimenzijska struktura u kojoj se pohranjuju i održavaju diskretne vrijednosti članova dimenzije). Cilj je da se velika količina podataka ekstrahira i prikaže u obliku n-dimenzionalne kocke koja će otkriti interakcije, veze i međudjelovanje atributa koje će dovesti do novih spoznaja u cilju definiranja kvalitetnije odluke. Omogućuje korisniku dimenzijske baze podataka da izvrši analitičke upite, odnosno obrade kao što su modeliranje i proračunavanje dimenzijskih podataka, analiza vremenskih serija, pronalaženje izuzetaka, detaljiziranje ili agregiranje promatranih pojava. Suština OLAP-a je da transformira veliku količinu podataka pomoću multidimenzionalne analize u grafikone, sheme, slike, tablice koje pomažu donošenje poslovne odluke.

Osnovne mogućnosti koje pruža OLAP su:<sup>60</sup>

- Odabir dimenzije (opisna kategorija koja ima svoju hijerarhiju) – tom je tehnikom moguće iz mnoštva hijerarhijskih vrijednosti pojedinih dimenzija odabrati one vrijednosti koje su za daljnju analizu konstantne.
- Rotacija dimenzija – tom je tehnikom moguće istu mjeru promatrati na različite načine, zamjenom mjesta ili odabirom dimenzija koje opisuju proma-

<sup>60</sup> Vuković, Z.: *Primjer OLAP tehnologije u korporacijskim informacijskim sustavima s osvrtnom na poslovnu inteligenciju*, seminarski rad, Poslijediplomski studij Management, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007., str. 23.

tranu mjeru. Time se vrijednosti koje promatrana mjera poprima i značenje informacija mijenjaju.

- Pogled u dubinu – ovom je tehnikom moguće vrijednosti iste mjere promatrati na najnižem stupnju hijerarhije, odnosno agregacije. Omogućuje detaljniji pogled na podatke.
- Pogled prema vrhu – dijametralno suprotna tehnika od prethodne. Ovom se tehnikom ide prema većem stupnju hijerarhije, odnosno agregacije.

Govori se o modeliranju korištenjem dimenzija (svi podaci o određenom entitetu) i hijerarhija podataka (sintetiziranje i agregiranje podataka niže razine u podatke više razine), zatim analizama trendova kroz određena vremenska razdoblja te projekciji podataka kroz what-if scenarije (što – ako kao podloga odlučivanja), podskupove podataka, listanje po stranicama, pivotiranje, sortiranje prema definiranom kriteriju, svrdlanje (drill down) do nižih nivoa detaljnosti podataka. Predstavlja konceptualni i intuitivni model kojeg mogu razumjeti i oni korisnici koji nisu usko specijalizirani za obavljanje analitičkih poslova. Pruža korisnicima iskorištavanje svih prednosti multidimenzionalnih modela podataka (Tomić, D.):

- Promatranje podataka na različite načine (kao mreža ili povezane tablice koje se mogu jednostavno okretati što omogućava analiziranje podataka iz različitih kutova).
- Interaktivno pretraživanje podataka (korisnik može slijediti tijekom vlastitog razmišljanja i promatrati informacije na agregatnoj razini i zatim ići do detaljnih informacija).

OLAP predstavlja analitičku obradu u cilju donošenja poslovne odluke, odnosno brzu analizu zajedničkih višedimenzionalnih podataka. Temelji se na automatskom kreiranju i distribuciji izvještavanja na svim razinama odlučivanja (prave informacije se moraju dostaviti pravim korisnicima – razini menadžmenta koja odlučuje o pojedinom projektu ili procesu). Potencira brzinu procesa i limitira se na općenitije sustave, dok “reporting” postaje lider procesiranja složenih sustava. “OLAP alati obuhvaćaju širok spektar mogućnosti od jednostavnog pretraživanja i navigacije, preko proračuna (kalkulacija), do ozbiljnih analiza poput analize vremenskih serija i kompleksnog modeliranja.”<sup>61</sup> OLAP omogućava brz, konzistentan i interaktivan način pristupa i manipulacije multidimenzionalnim podacima spremljenim u skladištu podataka (poveznica skladištenje podataka, OLAP, rudarenje podacima).

OLAP alati omogućuju obavljanje vrlo brzih i kvalitetnih analiza. Brzina takvog rada omogućuje stručnjacima i menadžerima dobivanje različitih odgovora u najkraćem mogućem roku, što bitno utječe na kvalitetu njihovih odluka. Neusporediva je brzina OLAP sustava i klasičnog pretraživanja baza, uspoređivanja podataka u funkciji njihove valorizacije. Svaki se dobiveni uzorak i koristan segment informacija u bazi podataka može nadalje istraživati (sindrom beskonačnih pitanja).

<sup>61</sup> Panian, Ž., Klepac, G.: *op. cit.*, str. 237.

OLAP postoji u više temeljnih oblika s obzirom na formu u kojoj su podaci spremjeni:

- relacijski (ROLAP) – koristi relacijski model kao temelj svoje baze podataka – prednost je mogućnost rada s neograničenom količinom podataka, ali zaostaje u brzini davanja odgovora na postavljena pitanja;
- multidimenzionalni (MOLAP) – koristi svoju vlastitu bazu n-dimenzionalne matrice strukture – prednost je najveća brzina obrade, a nedostatak je mala količina podataka;
- hibridni (HOLAP) – koristi za više nivoa sumarizacije multidimenzionalni oblik, ali omogućuje drill-down do nižih nivoa koji su smješteni u relacijskoj tablici – predstavlja srednje rješenje (prosječna brzina obrade i količina podataka).

Postoje različiti OLAP programi (Cognos Power Play) i inačice programa (višedimenzionalni OLAP, relacijski OLAP, OLAP za stolna računala, hibridni OLAP) koji su prilagođeni prosječnim korisnicima. OLAP pruža mogućnost donošenja ad-hoc odluka u stvarnom vremenu. Najveći broj specijaliziranih rješenja postoji na području financija i marketinga, a vrijednost tržišta u posljednjih 10 godina porasla je za više od 4 puta, i u stalnom je porastu. Javlja se potreba tržišta za sustavom, umjesto sustava za tržištem. Ipak OLAP sustav krije i određene nedostatke koje je u daljnjem razvoju sustava neophodno premostiti: nefleksibilnost metapodataka, smanjenje kvalitete performansi kroz prilagođavanja performansi, ograničena dostupnost detaljnim podacima, poteškoće kod ugrađivanja promjena u kocke (refreshing).

OLAP se temelji prvenstveno na znanju i sposobnosti djelatnika uključenih u proces upravljanja podacima i na softverskim rješenjima koji se sve brže razvijaju i unaprjeđuju. Različiti proizvođači nude i razvijaju različita softverska rješenja i programe. Najpoznatiji ponuđači OLAP rješenja u svijetu su: Cognos, Business Objects, Crystal Decision, Microsoft, Information Builders, Oracle, Informatica, MicroStrategy, Acutate, Panorama, Hyperion Solutions... Usprkos sve većoj primjeni OLAP-a, ne zadovoljava sve potrebe analitičke obrade podataka u informacije i znanja te je potrebno tražiti nova rješenja. Na OLAP sustav nadovezuje se rudarenje podataka, odnosno pretraživanje ključnih podataka za njihovu transformaciju u informacije i znanje koje mora rezultirati poboljšavanjem poslovanja i multipliciranjem profita.

#### 4.4. Rudarenje podataka

Rudarenje podataka (Data Mining) je proces pronalazjenja zakonitosti, veze i interakcije između podataka na temelju matematičkih, statističkih, logičkih postulata u cilju dobivanja što kvalitetnijih informacija. Predstavlja skup metoda, alata i postupaka u cilju definiranja zakonitosti između podataka. Definira se kao analiza neprimjetnih relacija između podataka pomoću sofisticiranih statističkih, regresijskih i ekonometrijskih procedura. Znači dubinsko kopanje podataka u cilju širenja spoznaja o poslovanju. Predstavlja proces koji koristi razne alate za analizu podataka s ciljem

otkrivanja oblika i odnosa među podacima koji onda mogu biti upotrijebljeni za predviđanja, anticipiranje promjena i donošenje “znanjem poduprtih” odluka. “Rudarenje podataka predstavlja metodologiju poslovne inteligencije koja pruža uvid u skrivene podatke o poslovanju čime se poboljšava proces donošenja strateških poslovnih odluka temeljen na jasnoj i razumljivoj interpretaciji postojećih rezultata. Rudarenjem podataka dolazi se do logičnosti u podacima, odnosno otkrivanja odnosa, pravilnosti, zakonitosti i ostalih struktura među podacima.”<sup>62</sup> Podrazumijeva multidisciplinarni pristup vrednovanju i organiziranju baza s posebnim naglaskom na čišćenje i pretprocesiranje podataka kako bi se pristupilo znanju u bazama podataka. Cilj metodologije rudarenja je stjecanje znanja na temelju postojećih podataka u bazama prilikom čega je, upravo zbog podatkovne orijentiranosti, primjena neograničena obzirom na industriju ili područje poslovnog djelovanja. Nije cilj rudarenja detektiranje veće količine podataka, već prepoznavanje ključnih podataka, kvalitativno i kvantitativno određivanje interakcije podataka i entiteta u cilju formiranja vrijednijih informacija i znanja. Rudarenje podataka je proces pronalaženja novog i potencijalno korisnog znanja iz podataka, odnosno otkrivanje znanja iz velike količine podataka koje poduzeće prikupi tijekom svakodnevnog i rutinskog obavljanja svojih poslovnih aktivnosti. Uključuje proces identifikacije neospornih, novih, potencijalno korisnih i razumljivih uzoraka i odnosa među podacima u skladištu podataka. Naglasak rudarenja je na podacima (zakonitostima među podacima), a ne na području provođenja analize. Proces je ekstrahiranja znanja skrivenog u ogromnim količinama podataka u poduzećima kroz automatiziranje procesa iznalaženja skrivenih veza i uzoraka u podacima. Omogućuje pronalaženje skrivenih trendova, modela, zakonitosti, odnosa među podacima. Temelji se na aktivnom pronalaženju podataka u funkciji njihove isporuke menadžerima u procesu poslovnog odlučivanja. U procesu rudarenja potrebno je analizirati ogromne količine podataka da bi se iskristalizirale najbitnije informacije u kreiranju znanja. Tim procesom se ostvaruje navigacija među podacima u stvarnom vremenu i provodi automatsko pretraživanje karakterističnih matrica ili korelacija među podacima. Pomaže otkriti važne informacije i znanje utkano u podatke, uvelike pridonoseći donošenju odluka, poslovanju i znanosti. Bit svih definicija procesa rudarenja podataka je pronalaženje informacija i znanja iz već skupljenih i uskladištenih podataka u cilju definiranja budućih aktivnosti poduzeća. Dio je većeg iterativnog proces poznatog pod naslovom pronalaženje znanja (knowledge discovery). Osnovni koraci procesa pronalaženja znanja su:

- Definiranje problema – podrazumijeva definiranje ciljeva projekta za pronalaženje znanja kao i identificiranje podataka koji će se upotrebljavati.
- Prikupljanje, čišćenje i pripremanje podataka – odnosi se na prikupljanje neophodnih podataka iz različitih internih i eksternih izvora, rješavanje razlika i konflikata unutar podataka, spajanje podataka iz različitih tablica kako bi se homogenizirao izvor kreiranja agregata.

<sup>62</sup> [www.bitart.hr](http://www.bitart.hr)

- Provjera modela – testira preciznost modela na neovisnom skupu podataka, onom koji se nije koristio za kreiranje modela, utvrđuje osjetljivost modela te probno testira njegovu uporabljivost.
- Aktiviranje modela – može zahtijevati izradu informacijskog sustava koji preuzima odgovarajuće podatke, generira predviđanje u realnom vremenu tako da donositelj odluka može primijeniti predviđanje.
- Nadzor (praćenje) modela – zahtijeva stalnu provjeru modela na novim podacima kako bi se utvrdilo da li taj model još uvijek odgovara realnoj situaciji.

Rudarenje podataka je proces koji koristi razne alate za analizu podataka s ciljem otkrivanja oblika i odnosa među podacima:<sup>63</sup>

- Rudarenje weba (Web Mining) – koristi se za pretraživanje internetskih stranica. Web je dinamički izvor podataka koji sadrži klasične tekstualne datoteke, zvučne, filmske i slikovne zapise kao i poveznice prema ostalim stranicama i ne dopušta pretprocesiranje podataka. Teži lociranju, pronalaganju i korištenju informacija objavljenih na webu u cilju poboljšavanja poslovanja (rudarenje strukture, rudarenje sadržaja, rudarenje obrazaca ponašanja posjetitelja web stranice).
- Rudarenje teksta (Text Mining) – koristi se prilikom inteligentne obrade velike količine tekstualnih podataka s ciljem ekstrakcije esencijalnih informacija iz teksta, klasifikacije tekstualnih datoteka s obzirom na sličnost problematike koju obrađuju ili s ciljem izdvajanja tekstova ili dijelova teksta koji mogu biti interesantni s obzirom na tražene teme.
- Rudarenje vremenskih serija – koristi se za pretraživanje vremenskih serija koje se sastoje od vrijednosti poredanih kronološkim slijedom. Preduvjet je da se unificira vremenski pomak na jednake intervale (normiranje vremenskih distanci).

Dva osnovna tipa rudarenja podataka su:

- verifikacija hipoteze – cilj je provjeriti da li je neka ideja ili dojam o važnosti odnosa među podacima utemeljen ili ne;
- otkrivanje novih znanja – među nekim pojavama mogu postojati neki još nepoznati, a statistički važni odnosi koje čovjek ni iskustvom, ni svojim intelektualnim sposobnostima ne može spoznati.

Primjene rudarenja podataka su:<sup>64</sup> napredna segmentacija tržišta temeljem ekspertnog znanja, otkrivanje potencijalnih tržišnih opasnosti od gubitaka klijenata poduzeća, procjena stupnja rizičnosti, rano detektiranje prijevара u poslovanju, kreiranje tržišnih simulacija, what-if analize, postavljanje scoring card modela uz pomoć ekspertnih sustava, vremenska analiza podataka, postavljanje prediktivnih modela... “Metodama rudarenja podataka može se segmentirati tržište, otkriti profil

---

<sup>63</sup> Panian, Ž, Klepac, G.: *op. cit.*, str. 356.

<sup>64</sup> [www.algebra.hr](http://www.algebra.hr)

tipičnog klijenta određene vrste proizvoda, njegove sklonosti ka kupnji, i motivatore za cross-seling. Pomaže u detektiranju potencijalnih prijevara na prodajnom mjestu, otkrivanju koji klijent poduzeća je spreman prihvatiti ponudu konkurencije i zašto, predviđanju trendova pojava, otkrivanju sličnosti između određenih tržišnih kategorija.”<sup>65</sup> Pronalaženje veza i interakcija između podataka otkriva nove informacije koje mogu biti presudne za buduće djelovanje poduzeća. Potpomaže sustav poslovne inteligencije na dva načina:

- Pomaže u analizi podataka, interpretaciji rezultata istraživanja modela kao podloga budućih aktivnosti poduzeća.
- Postavlja temelj modula za analizu u funkciji potpore odlučivanja.

Koriste se različite metode i sredstva u rudarenju podacima i koncipiranju informacija:<sup>66</sup>

- Klasteriranja – koriste se kada se unutar podataka žele prepoznati skupine sličnih svojstava. Grupe se formiraju postupkom dijeljenja skupa podataka pri čemu se pripadnost grupi definira na temelju značajki sličnih obilježja. Uključuje razvrstavanje entiteta u skupine u kojima je ostvarena najveća sličnost entiteta. Skupine moraju međusobno biti što manje slične. Potrebno je unaprijed odrediti broj skupina i atributa koji povezuju entitete da se ne izgubi u obradi u mnoštvu podataka i entiteta. Primjeri su k-means algoritam i aglomerativni hijerarhijski algoritam.
- Bayesove mreže – predstavljaju grafičke modele koji pokazuju probabilističke relacije temeljene na uvjetnim vjerojatnostima između setova varijabli. Koriste se u situaciji kad se žele procijeniti vjerojatnosti odvijanja nekog događaja uz uvjet događanja drugih događaja.
- Fuzzy logike (neizrazite logike) – koriste se u procesu otkrivanja znanja za potrebe klasifikacije, segmentacije i scoriranja i radi praćenja raslojavanja tržišnih segmenata. Karakterizira ih orijentiranost ka korištenju znanja eksperimenta iz određenog područja u procesima kreiranja modela i provedbe analiza.
- REFII modeli – predstavljaju jedinstveni model transformacije vremenske serije koji je polazišna osnova za provođenje rudarenja znanja iz vremenskih serija na različitim konceptualnim osnovama.
- Survivali modeli – koriste se za rano dijagnosticiranje zajedničkih značajki klijenata koji su prekinuli suradnju, analizu trendova prekida te proračuna vjerojatnosti dužine poslovnog odnosa klijenta.
- Asocijativni algoritmi – obrađuju podatke putem asocijativnih pravila koja ukazuju na to koliko se često događaji pojavljuju zajedno (apriori algoritam i stablo frekventnih uzoraka). Određeni su pitanjima što – ako, ako – tada.
- Samoorganizirajuće mape (SOM) – predstavljaju podvrstu neuronskih mreža koje se koriste za probleme klasteriranja.

<sup>65</sup> Klepac, G.: *Zašto je Euklid veći BI autoritet od Jamesa Bonda*, [www.goranklepac.com](http://www.goranklepac.com)

<sup>66</sup> Klepac, G., Mršić, L.: *Poslovna inteligencija kroz poslovne slučajeve*, Liderpress, Zagreb, 2006., str. 45.

- Analize veza – pronalaze međuovisnost između promatranih kategorija atributa preračunavajući frekvencije pojavnosti veza među njima.
- Metode najbližeg susjeda – prognozira se vrijednost svojstva entiteta tako da se potraži vrijednost istog svojstva za entitete koji su najbliži promatranom entitetu.
- Stabla odlučivanja – simbolički prikazuju situaciju pri odlučivanju. Iz podataka poznatih situacija i poznatih odluka konstruira se stablo odlučivanja koje se može poslije koristiti u novim situacijama. Koristi se klasificiranje atributa s obzirom na zadanu ciljnu varijablu i za kreiranje predikcijskih modela. Stablo počinje zajedničkom ciljnom varijablom koja generira čitav uzorak.
- Neuronske mreže – djeluju slično ljudskom mozgu. Upotrebljavaju se u analizi rizika i prognoziranju. Temelje se na vezama između eksperimentalnih uzoraka pri čemu se uzorci pridružuju sebi samima ili se dva različita tipa uzoraka pridružuju jedan drugome. Predstavljaju proučavanje mreže prilagodljivih čvorova koje se kroz proces učenja iz spremljenih podataka nastalih kao rezultat realnih procesa mogu osposobiti za rješavanje problema iz područja odakle potiču eksperimentalni realni podaci.

Rudarenje upotrebljava i sljedeće koncepte, metode i tehnike različitih disciplina kao što su baze podataka, statistika i umjetna inteligencija, “memory based reasoning”, Bayesove mreže, naivne Bayesove klasifikatore, metode procjene relevantnosti atributa, analize potrošačke košarice, elemente genetičkih algoritama, metode potrošačke košarice (traženje zakonitosti u vezanoj kupnji artikala), memorijski temeljeno razlučivanje (traženje sličnosti među kategorijama), analize vremenskih serija, SPSS ... Svaka analiza rudarenja podataka uključuje dijeljenje populacije na uzorak za učenje i uzorak za testiranje. U procesu analize podataka često se koristi i ulančavanje niza podataka. Ta metodologija predviđa poduzimanje sljedećih koraka:<sup>67</sup>

- pretprocesiranje;
- particioniranje populacije na skup za učenje i skup za testiranje;
- primjena algoritma ili skupine ulančanih algoritma na skupu za učenje;
- testiranje modela na skupu za testiranje;
- procjena pouzdanosti modela;
- u slučaju nepouzdanosti modela, ponavlja se postupak sve dok model ne postane pouzdan ili valja izabrati model koji iskazuje najbolje performanse.

Ipak u procesu rudarenja podacima nisu dovoljna softverska rješenja i programi, već je ključan čovjek, menadžer, stručnjak, analitičar koji upravlja podacima i informacijama. “Stručnjaci rudarenja podataka su osobe koje su najvjerojatnije zaposlene u IT sektoru, mnogi od njih rade na položaju menadžera i njihov posao je najčešće vezan uz prezentaciju rezultata i razvoj modela za rudarenje podataka. Vjerojatno se

---

<sup>67</sup> Panian, Ž., Klepac, G.: *op. cit.*, str. 278.

služe klasifikacijskom metodom, a od njih se zahtjeva i posjedovanje analitičkih vještina.”<sup>68</sup> Rudarenje podataka je svojevrсна umjetnost korištenja čitave palete podataka s ciljem formiranja slika koje pomažu vidjeti realnost na bitno drukčiji način – na način koji je daleko od puke mehanike isključivog korištenja softverskih produkata. Bit rudarenja podataka je u pretprocesiranju podataka, izboru adekvatnog modela rješenja utemeljenog na sofisticiranom pristupu koji pretpostavlja razumijevanje metoda rudarenja podataka, te ispravnoj interpretaciji rezultata. U obzir se mora uzeti činjenicu da u svakom procesu analize čišćenje, pretprocesiranje te analiza relevantnosti atributa oduzimaju 80% vremena, a da primjena algoritama rudarenja podataka u sudjeluje tek s 20% vremena u cjelokupnom procesu. Metodološki postupci pretprocesiranja podataka su:<sup>69</sup>

- pronalaženje ekstremnih vrijednosti;
- dijagnostika nedostajućih vrijednosti i predviđanje nedostajućih vrijednosti;
- povezivanje relacijskih ključeva iz različitih izvora podataka;
- postizanje jednoobraznosti (konzistentnosti) u podacima;
- uzorkovanje;
- kategorizacija vrijednosti atributa;
- formiranje izvedbenih atributa (binning);
- grupiranje (sažimanje podataka);
- normiranje podataka.

Preduvjet rudarenja podataka predstavlja implementiranje informacijskih sustava koji moraju služiti obradi podataka i kreiranju informacija.

#### 4.5. Informacijski sustavi

Sustav je ukupnost elemenata u cilju izvršenja procesa i postupaka koji djeluju kao cjelina i teže sinergijskom efektu. Predstavlja cjelokupnost jedinica i odnosa među jedinicama, ukupnost načela ili stvari usklađenih i povezanih da čine cjelinu. Informacijski sustav poduzeća objedinjuje, koordinira i kvalitetno unapređuje sve procese u poduzeću. “Informacijski sustav predstavlja sustav koji prikuplja, pohranjuje, obrađuje, čuva i isporučuje informacije važne za poduzeće i društvo tako da budu dostupne i upotrebljive za svakog tko ih želi koristiti, uključujući poslovodstvo, klijente, osoblje i ostalo.”<sup>70</sup> “Predstavlja organizacijsko-funkcionalni sustav ustrojen na određenoj poslovnoj ili društvenoj razini za obavljanje svih poslova vezanih za podatke i informacije u cilju boljeg upravljanja, donošenja ispravnih i pravovremenih odluka te postizanja predviđenih poslovnih rezultata.”<sup>71</sup> Skup je definiranih procedura i resursa organiziranih za potporu procesnog upravljanja upotre-

<sup>68</sup> Pejić Bach, M., Varga, M.: *Profil stručnjaka za rudarenje podataka*, [www.skladistenje.com](http://www.skladistenje.com)

<sup>69</sup> Klepac, G.: *Uloga i metodologija pretprocesiranja podataka*, [www.goranklepac.com](http://www.goranklepac.com)

<sup>70</sup> Varga, M.: *Baze podataka – Konceptualno, logičko i fizičko modeliranje podataka*, DRIP, Zagreb, 1994., str. 2.

<sup>71</sup> Javorović, B.: *Informacijski sustav – sustav poslovne inteligencije*, Poslovna inteligencija i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija. Defimi, Zagreb, 2005., str. 61.



bom brzog unosa, ažuriranja i selektiranja podataka o stanju sustava. "Predstavlja organiziranu cjelinu informacijskih djelatnosti i odnosa (informacijsko – dokumentacijsko – komunikacijskih) organizacija, službi i institucija i informacijske kulture."<sup>72</sup> Osnovna mu je zadaća (slično kao i modela poslovne inteligencije) transformirati prikupljene podatke u informacije dovoljno kvalitetne za poslovno odlučivanje uz čuvanje i zaštitu vlastitih podataka. Dio je poslovnog sustava koji upravlja informacijama u cilju poslovnog odlučivanja. Njegove zadaće su: prikupljanje, kontroliranje, klasificiranje, obrada i čuvanje informacija i njihovo dostavljanje korisnicima. Njegova složenost proizlazi iz kompleksne strukture koja objedinjuje složene funkcije i procedure, nužnosti povratne veze i efikasne komunikacije i determiniranosti tehničko-tehnoloških komponenti sustava. Cilj je transformacija inputa (analize poslovnih problema, podaci, informacije, naredbe) kroz proces (ljudi, oprema, software) u output (informacije, izvješća, prikaz, graf, govor) uz trajnu kontrolu i povratnu vezu. Informacijski sustav se sastoji od sljedećih komponenti:

- hardware – materijalno tehnička komponenta sastavljena od elektroničkih sklopova;
- software – nematerijalna komponenta temeljena na ljudskom znanju implementiranom u programe i rješenja;
- lifeware – ljudska komponenta koja upravlja informacijskim sustavom i opslužuje računala;
- netware – prijenosna komponenta koja se temelji na telekomunikacijskoj vezi i povezivanju sustava;
- orgware – organizacijska komponenta koja sinergijski povezuje i integrira sve dijelove informacijskog sustava;
- dataware – podatkovna komponenta s ciljem izgradnje baze podataka s limitiranim pristupom.

Paralelno Javorović, B. uključuje sljedeće elemente sustava:

- Upravljačka struktura – uključuje menadžment poduzeća i liderstvo informacijskog sustava koji određuju načine i efikasnost poslovanja.
- Stručna ekipa – djelatnici koji opslužuju i upravljaju informacijskim sustavom u cilju ostvarenja razvoja poduzeća.
- Tehničko-tehnološka oprema – informatička oprema vlastitom kvalitetom određuje funkcionalnost informacijskog sustava (efikasnost investicija u informacijsku opremu).
- Izvori podataka i informacija – nužno je detektirati sve izvore informacija i determinirati ključne informacije u određivanju koncepcije razvoja.
- Mrežni informacijski sustavi poduzeća – značaj informacijsko komunikacijske mreže: interneta, ektraneta i intraneta u unutarnjem i vanjskom komuniciranju.
- Baze podataka – skladište podataka koje mora omogućiti što efikasniji način rudarenja i pretraživanja podataka.

<sup>72</sup> Tudman, M.: *Obavijest i znanje*, Zavod za informacijske studije, Zagreb, 1990., str. 27.

- Rezultati obrade – definiranje pokazatelja koji postaju ključni u procesu poslovnog odlučivanja.
- Korisnik informacija – menadžment poduzeća koji je naručio analizu u cilju determiniranja informacija u cilju optimalizacije poslovanja.

Razvoj informacijskih sustava se može podijeliti na:

- Transakcijski informacijski sustav – olakšava sve segmente poslovanja poduzeća, uvjetuje veću efikasnost i zamjenjuje djelatnike. Prati dnevne transakcije i promjene u poduzeću. Temelji se na operativnoj razini upravljanja poduzećem, upravljanju bazama podataka i optimalizira operacijske (funkcijske) strategije poduzeća: proizvodnja, istraživanje i razvoj, marketing, financije, upravljanje ljudskim resursima...
- Sustav za podršku odlučivanja – temelji se na obradi informacija transakcijskog informacijskog sustava i bazi modela te uvjetuje interakciju i povezivanje funkcijskih strategija poduzeća. Pribavlja informacije iz određenih aplikacijskih područja, vizualizira ih i priprema podlogu za poslovno odlučivanje.
- Ekspertni sustav – temelji se na bazi znanja u cilju donošenja odgovora na strukturalna pitanja što-ako u cilju sinergije poslovne koncepcije poduzeća i elementa komuniciranja s ekspertima iz pojedinih područja. Predstavlja program koji rješava problem mehanizmima zaključivanja specifičnim za pojedino područje. Sastoji se od baze znanja, radne memorije, mehanizma zaključivanja i korisničkog sučelja. Ekspertni sustavi nisu zamjena za prethodne sustave, već predstavljaju nadogradnju i dopunu prethodnih faza informacijskog sustava.

Informacijski sustav je ključan u ostvarenju interakcije i sinergije svih poslovnih procesa u poduzeću. Njegovi poslovi su:<sup>73</sup>

- upravljanje sustavom i odlučivanje o upotrebi informacija;
- prikupljanje i pripremna obrada podataka;
- spremanje – skladištenje podataka;
- namjenska (korisnička, upotrebna) informacijska obrada podataka;
- prezentacijska obrada/priprema informacija (informacijski izvještaj);
- poboljšavanje i razvijanje informacijske djelatnosti, informacijskog obrazovanja i informacijsko-komunikacijske kulture;
- uključivanje u informacijsko-komunikacijske mreže;
- ocjena izvještaja i procjena njegove upotrebljivosti te odlučivanje o primjeni.

Izgradnja informacijskog sustava predstavlja ciklički, složeni i kontinuirani proces (životni ciklus informacijskog sustava) koji se sastoji od sljedećih faza:<sup>74</sup>

- izrada strategije informatizacije i dugoročno planiranje;
- analiza postojećeg sustava;

<sup>73</sup> Javorović, B.: *Informacijski sustav – sustav poslovne inteligencije*, Poslovna inteligencija i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija. Difimi, Zagreb, 2005., str. 67.

<sup>74</sup> Srića, V.: *Menadžerska informatika*, M.E.P. Consult, Zagreb, 1999., str. 43-

- definicija zahtjeva postavljenih novom sustavu;
- oblikovanje novog sustava;
- razvijanje novog sustava;
- implementiranje novog sustava;
- ocjena djelotvornosti i održavanje novog sustava.

U razvoju informacijskog sustava nužno se posvetiti problemu sigurnosti i zaštiti informacija (poslovna inteligencija osim skupljanja podataka o konkurentima mora se orijentirati i na zaštitu vlastitih podataka i informacija – pojam counterinteligencije) u uvjetima sve češćih i sofisticiranijih napada.

#### 4.6. Postulati sigurnosne informacijske politike

“Informacijska sigurnost je puno više od pojma koji uključuje samu sigurnosnu infrastrukturu jer se bez nje poduzeća kockaju svojim znanjem, imovinom i reputacijom.”<sup>75</sup> Ne može se sagledavati odvojeno od sigurnosti poduzeća koja uključuje četiri dimenzije sigurnosti:<sup>76</sup>

- tehnička sigurnost – reducira probleme unutar komunikacijskog sustava poduzeća;
- poslovna (operativna) sigurnost – predstavlja sigurnost informacija ukupnog poslovnog procesa konkretnog poslovnog subjekta;
- fizička sigurnost – regulira i kontrolira pristup ljudi u objekte i prostore poslovnog subjekta kao i njihovo ponašanje;
- personalna (osobna) sigurnost – uspostavlja sigurnosne mehanizme akvizicije novih djelatnika.

Sigurnost informacijskog sustava uključuje dva temeljna pojma:

- sigurnost – zaštita sustava od vanjskih napada i rizika;
- održivost – zaštita sustava od unutarnjih rizika.

Brzi razvoj primjene informacijsko-komunikacijske tehnologije uzrokuje i sve veće mogućnosti napada na informacijski sustav i zlouporabu informacija, najvrijedniju poslovnu imovinu, o čemu govore brojna upozorenja iz svijeta. Tako je npr. poznat parametar da je godišnji porast broja napada na informacije negdje oko 90% i da broj novootkrivenih oblika ranjivosti informacijskog sustava raste eksponencijalno. Prema podacima američke riznice cyber kriminal (industrijska špijunaža) je 2006. nadmašio po vrijednosti i trgovinu drogom te se šteta procjenjuje na 105 milijardi dolara. Ulaganje u zaštitu podataka će biti u budućnosti veće od cijene računala što dodatno naglašava važnost problema.

---

<sup>75</sup> Martinić, N.: *InfoSecon 2005.*, Croatiabiz, 37/2005., Zagreb, str. 68.

<sup>76</sup> Bilandžić, M.: *Poslovno obavještajna i kontraobavještajna aktivnost – poslovna inteligencija – counterintelligence*, Poslovna inteligencija i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija, Defimi, Zagreb, 2005., str. 42.

Sigurnosni sustav u cilju obrane i zaštite informacija od sigurnosnih rizika prerasta u strateško usmjerene suvremenog poduzeća. Ostvaruje se kroz hijerarhiju šest osnovnih politika i mjera:<sup>77</sup>

- sigurnosna politika i procedure;
- mjere fizičkog osiguranja sustava;
- mjere identifikacije i autentifikacije (korisničke identifikacije, lozinke, tokeni, digitalni certifikati) korisnika;
- mjere autorizacije korisnika;
- mjere osiguranja integriteta podataka;
- mjere revizije sustava.

Mjere informacijsko-komunikacijske zaštite se mogu podijeliti na normativne mjere, organizacijske mjere, programske i programerske mjere, mjere tehničke zaštite, hardverske mjere, kadrovske mjere, obrazovne mjere, etičke mjere, nadzor, sankcije, mjere fizičke zaštite, protuobavještajne mjere, zaštitno uređenje poslovnog okruženja, osiguravanje poduzeća kod osiguravajućeg društva i financijske mjere.

**Tablica 6:** Mjere informacijsko-komunikacijske zaštite

MJERE ZAŠTITE	SADRŽAJ
Normativne mjere	<ul style="list-style-type: none"><li>• Donijeti odgovarajuće propise</li><li>• Pravilnik o zaštiti</li><li>• Normativi</li><li>• Međunarodni standardi – ISO 17799/BS 7799</li><li>• Konvencija o kibernetičkom kriminalu</li></ul>
Organizacijske mjere	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uvesti više razine zaštite</li><li>• Uskladiti poslovni sustav, informacijski sustav i sigurnosni sustav</li><li>• Povezati se sa širim sigurnosnim sustavom</li></ul>
Programske i programerske mjere	<ul style="list-style-type: none"><li>• Donijeti program i plan zaštite</li><li>• U poslovne programe ugraditi sigurnosne mjere</li><li>• Primijeniti zaštitni softver</li><li>• Antivirusne mjere: preventivne i kurativne</li><li>• Antihakerske mjere</li><li>• Sigurnosne kopije programa</li></ul>
Mjere tehničke zaštite, hardverske mjere	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaštita prostorija od nepozvanih i neovlaštenih ulazaka</li><li>• Ugradnja sigurnosnih i nadzornih te video sustava</li><li>• Identifikacijske kartice</li><li>• Identifikacija po glasu, otisku prsta, zjenici oka</li><li>• Ojačavanje ulaza, prozora, vrata na prostorijama</li><li>• Uvođenje sustava za rano otkrivanje i dojavu opasnosti</li></ul>

<sup>77</sup> Panian, Ž, Klepac, G.: *op. cit.*, str. 173.

MJERE ZAŠTITE	SADRŽAJ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvođenje sustava za brzo reagiranje</li> <li>• Redoviti nadzor i održavanje tehničkog sustava</li> <li>• Provođenje sigurnosnog uređenja sustava</li> </ul>
Kadrovske mjere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odabir kvalitetnog kadra</li> <li>• Sigurnosna provjera prilikom izbora i zaposlenja</li> <li>• Informacijsko-komunikacijska sigurnosna edukacija</li> </ul>
Obrazovne mjere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacijsko-komunikacijsko sigurnosno obrazovanje svih djelatnika</li> <li>• Zaštitne mjere, kondicioniranje i provjera zaštitne osposobljenosti</li> </ul>
Etičke mjere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poštivanje zakonskih mjera s područja IKSIG sigurnosti</li> <li>• Provedba međunarodnih i nacionalnih konvencija</li> <li>• Pridržavanje pravila lijepog ponašanja u IK mrežama</li> </ul>
Nadzor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redoviti nadzor sustav IKSIG od strane uprave i menadžmenta</li> <li>• Stručni nadzor IK sustava i sustava IKSIG</li> </ul>
Sankcije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvođenje mjera odgovornosti za provedbu sigurnosnih mjera</li> <li>• Nagrađivanje provedbe sigurnosnih mjera i učinaka sigurnosnog djelovanja</li> </ul>
Mjere fizičke zaštite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigurnosna priprema svih osoba u sustavu i poslovnoj organizaciji</li> <li>• Uspostava službe tjelesne zaštite ili angažiranje profesionalnih organizacija</li> <li>• Uspostava sustava veze u sustavu zaštite</li> <li>• Nadzor sustava na kraju radnog vremena</li> </ul>
Protuobavještajne mjere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obavještajno-sigurnosna procjena</li> <li>• Zaštita tajnih i drugih važnih podataka</li> <li>• Sigurnosna provjera</li> </ul>
Zaštitno uređenje poslovnog okruženja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uređenje okoliša</li> <li>• Mjere protiv buke i prašine</li> <li>• Regulacija kretanja i parkiranja vozila</li> </ul>
Osiguranje poduzeća kod osiguravajućeg društva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korištenje propusta zbog izgrađenosti sustava sigurnosti</li> </ul>
Financijske mjere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osiguranje potrebnih financijskih sredstava za izgradnju, održavanja i rad sustava IKSIG</li> </ul>

Izvor: Javorović, B; Bilandžić, M.: *Poslovne informacije i poslovna inteligencija*, Golden marketing, Zagreb, 2007., str. 323.

Sigurnosna politika mora biti formalizirana, dokumentirana u pisanom obliku i centralizirano organizirana. Mora omogućiti pristup podacima samo identificiranim i autoriziranim djelatnicima kako bi se spriječila zloupotreba podataka i informacija.

“Sigurnosna informacijska politika u modelu poslovne inteligencije trebala bi predvidjeti primjenu naprednih protokola autorizacije i autentifikacije korisnika, obuhvatiti sve relevantne aspekte povjerljivosti i privatnosti informacija te sugerirati primjenu odgovarajućih procedura unutarnje (interne) i vanjske (eksterne) revizije sustava.”<sup>78</sup> Trajno se mora poboljšavati i kvalitativno unapređivati u cilju veće sigurnosti podataka.

Problem sigurnosti informacijske politike ističu rezultati studije Global State of Information Security (PricewaterhouseCoopers i časopisi CIO i CSO) koja se bazira na istraživanju osam tisuća menadžera na svim razinama u pedesetak zemalja. Rezultati studije su:

- Investicije u sigurnost informacijskog sustava iznosile su 2004. godine 11%, a 2006. godine 17% ukupnog IT budžeta.
- Samo 37% anketiranih ispitanika ima sigurnosnu strategiju.
- Većina ispitanika se pokušava orijentirati na taktičke i kratkoročne inicijative.
- U 40% anketiranih poduzeća informacijska i fizička sigurnost su objedinjene.

Prema Deloitte istraživanju “Pregled sigurnosti u TMT tvrtkama za 2007. godinu” 54 posto poduzeća ima razvijenu strategiju upravljanja informacijskom sigurnošću, a 65 posto ih zapošljava menadžera za provedbu sigurnosnih programa. Najčešće inicijative poduzete u svrhu poboljšanja sigurnosti tijekom 2006. godine bile su: kontrola pristupa i upravljanje osobnim podacima, infrastrukturna poboljšanja, edukacije na temu sigurnosti, razvijanje sustava oporavka nakon eventualne katastrofe izazvane probojem sigurnosti te provjere usklađenosti sa sigurnosnim regulativama. S druge strane, samo je 19 posto poduzeća razvilo i procedure formalnog mjerenja informacijske sigurnosti. “U većini zemalja središnje Europe ulaganje u IT sigurnost poraslo je 2006. godine oko 23 posto u odnosu na godinu prije. Preliminarni podaci IDC-a pokazuju da je tržište sigurnosti informacijskih tehnologija u Hrvatskoj naraslo oko 13 posto u odnosu na 2005. te da je njegova ukupna vrijednost 2006. godine iznosila oko 15,7 milijuna dolara.”<sup>79</sup> Veći dio te svote odnosi se na područje usluga i softver, a manji na hardverske komponente, tj. integrirana sigurnosna rješenja među kojima su i vatrozidi te VPN uređaji.

Današnje društvo je u potpunosti ovisno o (ne)pouzdanim informacijskim sustavima. Kad se već ne može izbjeći njihova upotreba, nužno ih je učiniti barem prihvatljivo pouzdanima. Sigurnost uključuje probleme autentifikacije i autorizacije, pisanje sigurnog koda, gradnju sigurnih poslovnih arhitektura, osiguranje weba i hardening svih vrsta mreža. Javlja se novi pojam Wireless Phishing – krađa podataka upotrebom wireless tehnologije. Riječ je o tehnici kojom hackeri korištenjem raznih e-mail poruka i lažnih web stranica dobivaju povjerljive podatke (npr. ruski hackeri izveli su 2007. godine najveću internet pljačku u povijesti koristeći phishing. Ispraznili su račune 250 korisnika najveće švedske banke Nordea Bank. Procjenjuje se da su u godini dana ukrali oko milijun dolara). Diversificiraju se eksterni napadi na sigurnost informacija:

<sup>78</sup> Panian, Ž.: *Kontrola i revizija informacijskih sustava*, Sinergija, Zagreb, 2001., str. 27.

<sup>79</sup> Tomić, D.: *IT sigurnost u Hrvatskoj košta 15.7 milijuna dolara godišnje*, [www.business.hr](http://www.business.hr)

phishing, pharming (korištenje lažne elektroničke pošte i lažnih internetskih stranica), spyware te interni napadi: interna prijava, otkrivanje podataka o klijentu. Najčešći oblici narušavanja informacijske sigurnosti su: napadi putem e-maila, makinacije od strane djelatnika, računalni virusi, spyware te phishing/pharming.

Deloitte istraživanje "Pregled sigurnosti u poduzećima za 2007. godinu" pokazuje da su prijetnje koje dolaze iz samog poduzeća podjednake, a možda čak i veće, od onih izvanjskih. Tri četvrtine ispitanika navodi kao ključni uzrok sigurnosnih propusta "ljudsku grešku", dok iza nje slijede procesi i tehnologija. Informacijsku sigurnost sve više ugrožava upravo ono što se smatralo najvećom prednošću razvitka informacijsko-komunikacijskih tehnologija: mobilnost djelatnika i mogućnost rada od kuće ili s bilo kojeg mjesta odakle se može spojiti na internet te outsourcing dijela poslovnih operacija, kojim se uključuje velik broj poslovnih partnera, vanjskih dobavljača i neovisnih stručnjaka.

Napadi mogu biti fizičke prirode (fizičko uništavanje podataka, provale, mehanička oštećenja, požari) ili elektroničke prirode (prodor u informacijski sustav, kopiranje podataka). Razlikuju se: automatizirani i ciljani napadi, napadi otkaza poslužitelja, eksploatacijski napadi i napadi lažni predstavljanjem, direktni i bežični napadi.

U obradi podataka ključno je koristiti sigurnosne kopije (backup), firewall, anti-virus, antispam, ažuriranje sustava i korištenje softverskih rješenja: ističu se Cisco (Cisco Self Defending Network) i IBM. Ipak najvažniji u sigurnosti informacijskog sustava je čovjek, odnosno ljudski faktor. Najveći problemi su vezani za svijest i lojalnost djelatnika koji ne uviđaju potrebu za osiguravanjem poslovnih podataka sve dok ne eskalira kriza poslovanja.

Postulati sigurnosne informacijske politike moraju osigurati da informacije budu dostupne samo pravim korisnicima, odnosno da sprječavaju nelegalno korištenje informacija. Nužno je ostvariti povjerljivost podataka, odnosno da su podaci i informacije dostupne samo definiranim korisnicima. Poduzeća moraju implementirati automatizirane i sigurne sustave replikacije podataka (u slučaju gubitka važnih podataka i informacija) koji će podržati rastuću analizu informacija u procesu donošenja odluka. Također moraju obratiti pozornost na konsolidaciju i virtualizaciju podatkovnih sustava kako bi se bolje koordinirala migracija, oporavak i sigurnost podataka. Okruženje pohrane podataka trebalo bi povećati vrijednost poslovanja na osnovi brzog i učinkovitog iskorištavanja velikih količina informacija smještenih unutar poduzeća.

Smjernice za poboljšavanje sigurnosti informacijskog sustava su:<sup>80</sup>

- poznavanje podataka, procesa, stvari, ljudi i slično, koji su ključni za normalno funkcioniranje poduzeća;
- prepoznavanje prijetnji procjenjujući mogući učinak;
- proračunati rizik i odlučiti koji je minimalni rizik koji je još uvijek prihvatljiv;
- pobrojati zaštitne mjere: stvoriti strategiju u svrhu smanjenja rizika na prihvatljivu mjeru;
- implementacija – testiranje – podešavanje strategije.

<sup>80</sup> Kralj, R.: *Ugroženost i sigurnost podataka i informacija*, Poslovna inteligencija i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija, Difimi, Zagreb, 2005., sr. 28.

Pet osnovnih koraka u funkciji sigurnosti informacijskog sustava su:<sup>81</sup>

- obrazovanje djelatnika u cilju da razmišljaju o sigurnosti, kako da procjenjuju rizike i procese zaštite;
- definiranje odgovornosti (tko što radi i zašto) kako bi se odredio pristup podacima i informacijama;
- dubinska obrana i implementacije većeg broja zaštita u cilju čuvanja ključnih podataka i informacija;
- stalni nadzor i nadgradnja putem softverskih rješenja i antivirusne zaštite – sigurnost informacijskog sustava kao trajna, neprekidna aktivnost;
- implementacija kompromisnog rješenja koje omogućuje paralelno djelatnicima nesmetani rad, ali i zaštitu podataka i informacija.

Problem sigurnosti informacija i informacijskog sustava doveo je do razvoja znanosti o informacijskoj sigurnosti ili informacijskoj defendologiji. Povezana je s etikom poslovne inteligencije i poslovne špijunaže i uključuje borbu protiv hakera, krekerja, cyberkriminalaca, insidera i outsidera. Svaki nelegalni način dostupa informacija potrebno je najstrože sankcionirati. Nužno je pratiti sigurnost sustava i informaciju i pojačati zaštitu, definirati izvore i oblike napada na sigurnost sustava i odrediti primarne resurse koje je potrebno zaštititi. Istjecanje informacija, na primjer u sredstva informiranja, konkurenciji i drugim zainteresiranim subjektima, nažalost predstavlja vrlo prošireni problem. Djelatnici i internet često su prijenosnici te nepoželjne pojave. U cilju autorizacije pristupa može se koristiti Lightweight Directory Access Protocol (LDAP). Koristi navedeno ime ili IP adresu u cilju instaliranja potrebne ekstenzije i administratorskih alata. Također se koriste norme za informacijsku sigurnost ISO 27001, ISO 17799 i BS 7799-2 u cilju sprječavanja zlouporabu povjerljivih informacija, krađe identiteta, zastoja u poslovanju i neprijateljskih upada u informacijske sustave, hakerskih upada, problem s virusima, oduzimanja poslovnih tajni. ISO/IEC 27001 je primjenjiv na svaki tip poduzeća. Specificira zahtjeve za uspostavljanje, implementaciju, nadzor, ocjenjivanje, održavanje i unapređenje sustava upravljanja sigurnošću informacija u poduzeću. Certificirani sustav upravljanja sigurnošću podataka klijentu osigurava da su podaci prikladno zaštićeni – bilo da su pohranjeni na papir, elektronički ili u svijesti djelatnika. Bez kvalitetnog i pouzdanog procesa upravljanja rizikom, nije moguće efikasno upravljati informacijskom sigurnošću, niti poslovno opravdati investicije u podizanje razine sigurnosti.

Sljedeći problem predstavlja piratstvo i nelegalno korištenje softverskih programa. Stopa nelegalnog softvera instaliranog na osobna računala u Hrvatskoj u 2006. godini je iznosila 55 posto, što je poboljšanje od dva posto u odnosu na 2005. godine. Tako visok postotak softverskog piratstva uzrokovao je distributerima i proizvođačima softvera gubitke veće od 330 milijuna kuna, a na svjetskoj razini gubici su dosegli 40 milijardi američkih dolara (podaci BSA – Business Software Alliance).

Sigurnost informacijskih sustava potencira sve veću ulogu informatizacije u inteligentnim poduzećima te smanjuje negativne pojave tog procesa. Presudni faktor za uspješnu implementaciju informacijskog sustava je čovjek, odnosno strategija upravljanja ljudskim resursima.

<sup>81</sup> Wranka, M.: *Strategija borbe protiv hakera*, Lider, Zagreb, 59/2006., str. 69.



## Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Koje su determinante inteligentnog poduzeća?
2. Objasnite pojam skladištenje podataka!
3. Objasnite pojmove ETL i ADW!
4. Objasnite pojam OLAP!
5. Koje vrste OLAP-a postoje?
6. Koji su prednosti i nedostaci OLAP-a?
7. Objasnite pojam rudarenje podacima!
8. Koje vrste rudarenja podataka postoje?
9. Koje su metode i sredstva u rudarenju podataka?
10. Što je pretprocesiranje podataka?
11. Što je i od čega se sastoji informacijski sustav?
12. Koje su funkcije informacijskog sustava?
13. Objasnite pojmove sigurnost i održivost!
14. Koje su osnovne mjere i politike sigurnosne informacijske politike?

# 5.

## ZNAČAJ STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U MODELU POSLOVNE INTELIGENCIJE

U modelu poslovne inteligencije kao i u modelu koncepcije razvoja i svim strateškim usmjerenjima ključnu ulogu ima čovjek (sve razine djelatnika u inteligentnom, suvremenom poduzeću). Uspješnost implementacije modela poslovne inteligencije ovisi o znanju, iskustvu, kompetenciji i vještini menadžera i djelatnika (kompetencije poslovne inteligencije) na svim razinama poslovanja (čovjek određuje i uvjetuje uspjeh i konkurentnost poduzeća). Nijedno softversko rješenje i informacijska tehnologija ne mogu nadomjestiti u potpunosti čovjeka u procesu istraživanja, analiziranja, inoviranja, razvoja i anticipiranja aktivnosti konkurencije na dinamičkom tržištu. Osobito je to izraženo u procesu transformacije podataka u informacije i znanje i otkrivanju i modeliranju buduće aktivnosti konkurenata i sustava potreba i želja klijenata (poslovna inteligencija u širem smislu) kao preduvjet uspješnije koncepcije i strategije razvoja. Također ne može informatizacija riješiti problem insidera, neloyalnosti i odavanja poslovnih tajni i važnih informacija.

Upravo zbog važnosti djelatnika posebna pažnja će biti posvećena ljudskom potencijalu. Strategija upravljanja ljudskim resursima predstavlja operacijsku (funkcijsku) strategiju u sustavu potencijalnih strategija (korporacijska strategija, strategija poslovnih područja i operacijska strategija). U funkciji efikasnijeg modela poslovne inteligencije uključuje sljedeća područja:

- generiranje nove generacije menadžera;
- čovjek – ključ uspjeha modela poslovne inteligencije;
- novu poslovnu kulturu i sustav vrijednosti;
- autorizaciju djelatnika;
- lojalnost djelatnika.

## 5.1. Generiranje nove generacije menadžera

Menadžer ima ključnu funkciju i odgovornost u sadašnjem i budućem razvoju poduzeća, u njegovoj koncepciji i strategiji razvoja. Traži nove modele poslovanja, upravlja promjenama, potiče inovacije i implementira novu ponudu, procese i aktivnosti kao odgovor na turbulentnost okoline, nužnost stalnih promjena i brzog reagiranja i orijentaciju na stalna poboljšavanja i inovacije. U suvremenom poduzeću mora prerasti u lidera, vizionara, vođu koji je sposoban aktivno kreirati budućnost, otkloniti sve otpore promjenama, prodrmati učmalu, inertnu strukturu, povesti djelatnike, anticipirati promjene i pronaći najbolji odgovor u nepredvidivim okolnostima. Osobine menadžera – lidera su: snažna vizija i realistična strategija, strast, ustrajnost, sposobnost koordiniranja grupnih aktivnosti, rješavanje konflikata, prenošenje vizije, discipliniranost, samilost, hrabrost, jasni ciljevi (vizija, strategija, operativa), komuniciranje ciljeva djelatnika i stvaranje dubljeg smisla njihovog ostvarenja, otvorenost novim idejama i riziku uvođenja inovacija, motivacija, stvaranje poticajne klime, povjerenje i kredibilitet, politika otvorenih vrata. Lider je motivator i poduzetnik. Mora osigurati povjerenje djelatnika i poticati njihovu uključenost u kreiranje i ostvarenju koncepcije i strategije razvoja poduzeća. Temeljni cilj mu je profit i ostvarenje boljeg života svih djelatnika, odnosno njihovo zadovoljstvo. Djelatnici moraju ostvariti samopotvrđivanje i samoostvarenje u poduzeću kao najvišu razinu Maslowljeve hijerarhije potreba. Paralelno menadžer mora imati sposobnost predviđanja i anticipiranja promjena, generiranja budućih trendova u cilju ostvarenja prevlasti pred konkurencijom i maksimalnog zadovoljavanja potreba klijenata. Sposobnost anticipiranja se u potpunosti ne može naučiti, već to menadžeru mora biti urođeno. Predviđanje i sagledavanje budućnosti pruža menadžeru priliku i mogućnost uspjeha. Menadžer ima odgovornost postaviti novi sustav razmišljanja, djelovanja i vrijednosti koji naglašava znanje, sposobnosti, kompetencije i vještine kao osnovni kriterij nagrađivanja i promocije djelatnika. Mora afirmirati stvaralačku, kreativnu atmosferu, poticajnu konkurenciju (timski rad) unutar poduzeća (djelatnik kao suradnik, a ne kao potencijalna opasnost) koja će aktivirati cjelokupni intelektualni potencijal poduzeća, a ne atmosferu straha, rigidnih vertikalnih struktura i stagnacije. Upravo sinergija menadžera vođe i menadžera vizionara jamči prosperitet i razvoj poduzeća.

### 5.1.1. Menadžer kao vođa

Vodstvo predstavlja sposobnost poticanja djelatnika na veću efikasnost, odnosno utjecaj na djelatnike da aktivno djeluju u funkciji ispunjavanja ciljeva poduzeća i da se ostvaruju kroz uspjeh poduzeća (uspjeh poduzeća je ujedno i uspjeh svakog djelatnika). Situacijske teorije vođenja suvremenog menadžera su:

- Fiedlorov model – tri faktora koji određuju koliko je situacija povoljna za rukovoditelja: odnos između rukovoditelja i djelatnika – stupanj povjerenja, struktura posla – u kojoj mjeri je propisano što, kada i kako djelatnici moraju raditi.

- Vrom-Jagov model – bit rukovođenja je donošenje odluka. Rukovoditelj mora biti fleksibilan da mijenja stil rukovođenja ovisno o situaciji.
- Put cilj teorija – R. House – ponašanje rukovoditelja biti će uspješno ako ga djelatnici vide kao izvor sadašnjeg ili budućeg zadovoljenja potreba. Ponašanje rukovoditelja motivira ako: smanji prepreke koje se nalaze na putu ostvarenja ciljeva djelatnika, daje djelatnicima podršku i pomoć, na smisleni način povezuje postizanje cilja i nagrade.

Funkcije menadžera uz vodstvo uključuju i proces rukovođenja. Diferenciraju se četiri stila rukovođenja:

- Direktni stil – rukovoditelj određuje što će, kada i kako djelatnici raditi – autoritet se ostvaruje pozicijom i položajem, a ne znanjem.
- Suportivni stil – rukovoditelj vodi računa o dobrobiti i potrebama djelatnika.
- Participativni stil – savjetuje se s djelatnicima i ozbiljno razmatra njihove prijedloge prije donošenja odluka.
- Stil umjeren k postignuću – rukovoditelj postavlja izazovne ciljeve i tako potiče djelatnike da daju sve od sebe.

Suvremeni menadžeri moraju se transformirati u vođu koji će pokrenuti poduzeće, srušiti sve barijere i postaviti novi sustav vrijednosti. Mora svojom pojavom, nastupom, djelovanjem povući, pridobiti djelatnike da ga slijede, pokrenuti poduzeće u pobjede. Mora graditi autoritet na znanju da djelatnici prepoznaju da može svojim vještinama, znanjem i kompetencijama doprinijeti razvoju poduzeća i boljim uvjetima djelatnika. Funkcije lidera su: postavljanje ciljeva, afirmacija vrijednosti poduzeća i društva, motivacija zaposlenika, upravljanje procesima u svrhu ostvarenja kolektivnih ciljeva, ostvarivanje jedinstva i osjećaja zajedništva u obavljanju poslova, inoviranje znanja, prilagođavanje i prezentiranje poduzeća okruženju lokalnim i globalnim promjenama. Lider je uvijek preokupiran vizijom, ljudima i poslovnom izvrsnošću dok su menadžeri uglavnom preokupirani efikasnošću. Potrebna su mu stručna ili tehnička znanja (poznavanje struke), interkadrovska znanja (sposobnost rada s ljudima) i konceptualna znanja (sposobnost poslovnog razmišljanja). Temeljne razlike između klasičnog menadžera i vođe su:<sup>82</sup>

- menadžer administrira, vođa inovira;
- menadžer je kopija, a vođa je original;
- menadžer održava, vođa razvija;
- menadžer je orijentiran na sustave i strukture, vođa je orijentiran na ljude;
- menadžer se oslanja na kontrolu, vođa nadahnjuje povjerenje;
- menadžer ima kratkoročni pogled, vođa ima dugoročnu perspektivu;
- menadžer pita kako i kada, vođa pita što i zašto;
- menadžer ima svoj pogled na dno crte, vođa ima svoj pogled na horizont;
- menadžer prihvaća status quo, vođa ga izaziva;
- menadžer je dobar klasični vojnik, vođa je svoja, vlastita osoba;
- menadžer čini stvari pravilno, vođa čini prave stvari.

<sup>82</sup> Bennis, W.: *Managing the Dream*, Training Magazine, 1990., p. 17.

Analiza menadžera kao vođe počiva na analizi moći. Vrste moći su:<sup>83</sup>

- legitimna moć – moć položaja i titule;
- moć prisile – moć kažnjavanja;
- moć nagrade – mogućnost nagrađivanja;
- ekspertna moć – moć znanja;
- referentna moć – sposobnost prihvaćanja osobe, identificiranje s osobom i divljenje;
- informacijska moć – pristup informacijama.

U stvaranju menadžera – vođe presudno postaje sposobnost vođenja, djelovanje na djelatnike, njihovo motiviranje, uključenje u koncepciju i strategiju razvoja usmjerene k boljitku i prosperitetu poduzeća. Vodstvo kao strategija utjecanja i pokretanja svih djelatnika u poslovnim procesima se temelji na sljedećim taktikama: razumno uvjeravanje, prijateljsko ponašanje, koalicija, pregovaranje, asertivnost, viši autoritet, sankcije, povećanje plaće. Bitno je komunicirati s djelatnicima, pružati mogućnost djelatnicima da izraze vlastito mišljenje, slušati djelatnike kako bi shvatili njihov pogled na poduzeće danas i sutra. Menadžeri moraju imati sluha za potrebe djelatnika. Djelatnici žele biti uključeni u kreiranje koncepcije i strategije razvoja poduzeća, žele jasnoću smjera i uloge, žele znati što se od njih traži, osjetiti da posao koji rade ima svrhu, žele pripadati, žele priznanje za posao kojeg obavljaju i poštenu nagradu za svoje napore. Proces motiviranja djelatnika se vrši: davanjem primjera, komuniciranjem, ohrabriranjem, uključivanjem djelatnika u upravljačke procese, stvaranjem izazova, informiranjem, razvijanjem novih vještina i dosljednim nagrađivanjem. Najveći uspjeh motivacije se ogleda u tome da menadžer uspije osobne interese djelatnika približiti interesima i potrebama poduzeća te da ih oni počnu doživljavati kao način ostvarivanja vlastitih interesa. Prioritet je povezanost individualnih i timskih ciljeva s ciljevima cijelog poduzeća. Značenje, kreativnost i svrha su tri najdublja motivacijska faktora svakog ljudskog bića. Izazov svakom menadžeru i poduzetniku je osigurati svojim djelatnicima mogućnost sudjelovanja u kreativnom procesu, pridati im značenje te predočiti jasnu i vrijednu svrhu njihovom djelovanju.

Menadžeri nove generacije moraju znati izgraditi autoritet (autoritet na znanju – ekspertna moć) i sposobnost vođenja, ali i izgraditi povjerenje djelatnika. Moraju prerasti u lidera i pokretača promjena u poduzeću u aktivnom kreiranju budućnosti. Ekspertna moć se mora temeljiti na horizontalnoj organizaciji i autorizaciji djelatnika, a ne na zadržanoj, rigidnoj vertikalnoj organizacijskoj strukturi temeljenoj na prisili i strahu. Lideri moraju dopustiti da djelatnici implementiraju vlastita znanja, vještine i kompetencije te da ih potiču na razvoj novog intelektualnog kapitala implementiranog u praksu. Problem je da menadžment koji se opire promjenama zatire mogućnost da djelatnici implementiraju vještine steknute u procesu osnovnog obrazovanja, a pogotovo da pristupe procesu cijeloživotnog obrazovanja.

Veliku važnost ima nagrađivanje djelatnika. Redovni i sigurni prihodi mogu dovesti do toga da ljudi rade regularan posao koji dovodi do regularnih rezultata.

<sup>83</sup> Rijavec, M., Miljković, D.; *Kako steći moć*, Poslovni magazin, Zagreb, 1/2006., str. 47.

Iznadprosječne rezultate se mora i posebno nagraditi. Djelatnici vole biti prepoznati i pohvaljeni u svim kulturama te nagrada ne mora nužno biti financijske prirode.

Menadžment mora pokrenuti sustav upravljanja radnim učinkom u funkciji izvršnosti koji se provodi u četiri faze: planiranje, praćenje rada i razvoja, evaluacija i nagrađivanje. Najčešće mjere za praćenje ostvarenja ciljeva:<sup>84</sup>

- Kvaliteta – točnost, izgled, korisnost, učinkovitost. Mjere kvalitete su primjerice broj pogrešaka, stope zadovoljstva klijenata...
- Kvantiteta – broj proizvedenih proizvoda, pruženih usluga, pripremljenih članaka, iznosi u novcu...
- Vrijeme – brzina rada ili određivanje datuma do kojeg je potrebno primjerice realizirati određeni projekt.
- Isplativost – ušteda za neki konkretni resurs (npr. novac, broj zaposlenika, vrijeme), skraćivanje vremena potrebnog za izradu članka, profitabilnost klijenata...

Mjera uspješnosti mora biti osnovni kriterij u procesu nagrađivanja i promociji djelatnika. Suvremeni menadžeri moraju težiti afirmativnim promjenama u cilju optimalizacije i veće efikasnosti poslovanja. Njihova moć mora proizlaziti iz strategijskog modela vođenja koji se temelji na:<sup>85</sup>

- vizionarskoj misiji – sposobnost da se vidi cijela slika, te da se sastavi plan aktivnosti koji vodi do visoko postavljenog cilja;
- odlučnom donošenju odluka – sposobnost da se efektivno dodjeljuju ovlaštenja temeljena na autorizaciji djelatnika te donose ispravne i pravovremene odluke;
- teoriji uzajamnog nagrađivanja – sposobnost da se odnosi među ljudima unapređuju na osnovu ravnoteže u nagrađivanju svih djelatnika te da se teži timskom radu i nadomještanju znanja i vještina;
- efikasnoj komunikaciji – sposobnost da se izrazi mišljenje (kroz pisanu, verbalnu i neverbalnu komunikaciju) koje će drugi razumjeti;
- moći utjecaja na druge – sposobnost da se usmjeri druge prema željenim akcijama;
- pozitivnoj sili – sposobnost motiviranja i stimuliranja drugih na poduzimanje željenih akcija.

Menadžeri moraju poticati duhovnu inteligenciju i samosvijest kao suprotnost egu koji je glavni uzrok opiranja promjenama te sukoba i konflikata. Duhovna inteligencija je neophodna za čitav niz čimbenika s kojima se menadžeri i njihovi timovi svakodnevno suočavaju. To su:<sup>86</sup>

- pronalaženje i korištenje najdubljih unutarnjih izvora tolerancije;
- razvijanje jasnog osjećaja osobnosti u međuljudskim odnosima na radnom mjestu;

<sup>84</sup> Ružić, B.: *Izvršni uvijek rade na svom razvoju, loši samo odrađuju*, Liderpress, Zagreb, 29/2007., str. 17.

<sup>85</sup> Senjak, Ž.: *Menadžment + vodstvo = uspjeh*, Croatiabiz, Zagreb, 36/2005., str. 53.

<sup>86</sup> George, M.: *Značenje duhovne inteligencije na radnom mjestu*, www.javno.hr

- mogućnost percipiranja pravog značenja događaja te pronalaženja svrhe u radu;
- povezivanje osobnih vrijednosti s jasnim smislom i svrhom;
- shvaćanje gdje i kako ego ugrožava gore navedene vrijednosti.

Uz duhovnu inteligenciju menadžer mora kontrolirati stres unutar poduzeća. Stres nastaje iz straha od nemogućnosti ispunjavanja ciljeva. Može biti poticajan ako motivira i pokreće djelatnike na aktivnost. Suprotno, ako sputava djelatnike i narušava atmosferu i klimu unutar poduzeća, ima negativne reperkusije na razvoj i poslovanje poduzeća.

Suvremeni menadžer mora poticati promjene i implementirati nova strateška usmjerenja: CRM, poslovna inteligencija, benchmarking, organizaciju koja uči, menadžment znanja. Novi način razmišljanja i djelovanja otvara mogućnost prilagođavanja i kreiranja novog sustava vrijednosti. Kvaliteta menadžmenta kao generatora novih pravaca razvoja poduzeća determinirana je s četiri skupine elemenata:<sup>87</sup>

- organizacijski zahtjevi: misija, kultura, filozofija, ciljevi koji određuju buduće poslovanje poduzeća;
- permanentno poboljšavanje pomoću razvoja menadžmenta: edukacija, sustav nagrađivanja, motivacija, evaluacija, metode rada, savjetovanje, rotacija i obogaćivanje posla, autorizacija;
- odgovornosti vezane uz upravljanje ljudskim kapitalom i zahtjeve proizvođa: planiranje, integracija, organiziranje, kontroling, delegiranje, kadrovsko popunjavanje, mjerenje;
- menadžerske osobine i odlike karaktera: inteligencija i profesionalizam, menadžersko ponašanje, poslovni smisao, predanost poslu, dostignuća, kvalifikacije.

Uspjeh menadžmenta pokazuje tržište, odnosno menadžment je uspješan koliko poduzeće ostvaruje profita na tržištu. Jedna od najvažnijih i najtežih zadaća menadžmenta je donošenje poslovnih odluka (potpoglavlje 3.2.) u cilju optimaliziranja poslovanja. Odluke moraju biti u funkciji aktivnog kreiranja budućnosti i povećavanja konkurentnosti poduzeća. Menadžer ima ključnu ulogu i odgovornost donošenja odluka. Diferenciraju se tri vrste stilova menadžera u procesu donošenja odluka:

- Oprezan stil – više voli stare i sigurne izbore nego nove izazove, smišlja što je više moguće rješenja i potom ih stalno preispituje, kad donosi odluke, oslanja se na razum, ne vjeruje osjećajima, vjeruje da u svakoj situaciji postoji samo jedno pravo rješenje, razmišlja o željenim ishodima i pritom ima tendenciju usmjeriti se na njihove loše strane, nervozan je kad mora birati, kad se već odlučio, često se brine je li odluka u redu ili bi ju ipak promijenio. Problem je vrijeme koje postaje najbitnije u profiliraju konkurentskih prednosti.

<sup>87</sup> Edosomwan, A. J.: *Customer and Market-Driven Quality Management*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1993., p. 153.

- Uravnotežen stil – traži dobre strane starih i novih rješenja, smišlja brojna rješenja, no zaustavlja se nakon razumne količine njihova provjeravanja, pri odlučivanju koristi i razum i osjećaje, vjeruje da ne postoji samo jedno dobro rješenje, nastoji pronaći ono što je dovoljno dobro, razmišlja o željenim ishodima i razmatra njihove dobre i loše strane, kad mora birati, istovremeno je i nervozan i uzbuđen, kad je odlučio, ostaje pri odluci i nastoji iz svega nešto dobro naučiti.
- Sklon riziku – više voli nova nego provjerena rješenja, površno razmatra mogućnosti nadajući se pritom kako će mu rješenje samo sinuti, pri odlučivanju gotovo se isključivo oslanja na osjećaje, često bira prvo rješenje koje mu izgleda pravim, pretežno vodi računa o povoljnim ishodima pojedinih odluka, proces odlučivanja ga vrlo uzbuđuje, nakon što je odlučio, kreće u akciju bez puno dodatnog razmišljanja. Problem je odrediti razinu rizika koja ne predstavlja preveliku opasnost poduzeću (dugoročni ciljevi uvijek moraju imati prednost pred kratkoročnim ciljevima, a prioritet imaju principi razvojne politike).

Menadžment mora znati poslovati u kriznim situacija. Prioritet je otkriti mogućnosti nastupa krize, definirati kriznu situaciju u začetku i spriječiti njenu eskalaciju. Ako se kriza dovoljno brzo ne prepozna i kvalitetno ne reagira, može doći do krucijalnih problema koja traže drastična i korjenita, ali i visoko rizična rješenja. Kvaliteta menadžmenta osobito dolazi do izražaja u kriznim situacijama i izazovima koji diferenciraju uspješne i neuspješne menadžere.

U poduzeću se mora ostvariti sinergija mlađih i starijih menadžera, novog pogleda i iskustva. Nova generacija menadžmenta donosi nove ideje i pokreće novu svijest te lakše prati propulzivni rast tehnologije, dok iskustvo starijeg menadžmenta može postati presudno u generiranju novih trendova razvoja. Velika pažnja se mora posvetiti razvoju kompetencija, vještina i sposobnosti djelatnika.

### **5.1.2. Razvoj kompetencija, znanja i vještina nove generacije menadžera**

U definiranju nove generacije menadžmenta prioritet je razviti potrebne kompetencije (autonomija i odgovornost), znanja (teorijska i činjenična znanja) i vještine (kognitivne i psihosomatske vještine) te ih efikasno implementirati u praksu, u uspjeh poduzeća u uvjetima dinamičkog, turbulentnog tržišta XXI. stoljeća. “Menadžerske kompetencije se mogu definirati kao kolektivna sposobnost menadžera da vode izgradnju kompetentnosti poduzeća putem osobnog, koordiniranog razvoja menadžerskih resursa, menadžerskog znanja i menadžerskih sposobnosti na način koji pomaže poduzeću ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.”<sup>88</sup>

Presudnu ulogu u kreiranju menadžera imaju visokoobrazovne ustanove koje se moraju povezati s praksom, odnosno razvijati ona znanja koja su potrebna u kon-

<sup>88</sup> Sanchez, R.: *Knowledge Management and Organizational Competences*, Oxford University Press, New York, 2003., p. 172.



cepciji razvoja i poslovanju poduzeća. Ne može se biti konkurentan na tržištu XXI. stoljeća sa znanjem, sustavom vrijednosti i načinom razmišljanja stečenim u prošlom stoljeću ili s ispraznim teorijskim lamentacijama. Potrebno je kontinuirano stjecati nova znanja, spoznaje, otkrića te su nužna permanentna istraživanja i cijeloživotno obrazovanje. Obrazovanje predstavlja složenu društvenu aktivnost koja ima sociološka, psihološka i razvojna obilježja i predstavlja proces za ostvarenje dugoročnog cilja. To je proces kojim se stvara intelektualni kapital čiji su nositelji djelatnici svjesni potrebe kontinuiranog obrazovanja u svrhu prilagođavanja promjenama. Obrazovanje omogućava poduzeću podizanje vlastite konkurentnosti na tržištu iskorištavanjem stečenog znanja. Ipak, u tom procesu bitna je dosljednost, odnosno obrazovanje mora biti konstantno da bi poduzeće bilo u stanju konkurirati na zahtjevnom tržištu. Izrazito je to izraženo u turizmu zbog neprestanih promjena koje ga obilježavaju. Posebno su potrebna nova znanja iz novih tehnologija (ICT znanja) i novih strateških usmjerenja (poslovna inteligencija), a ne zastarjela znanja iz tradicionalnih djelatnosti. U procesu cijeloživotnog obrazovanja nužno je spajati praktična i teoretska znanja (prijedlog novog oblika edukacije – deset godina rada i dvije godine učenja – D. Marinac). Krucijalni problem je kako pokrenuti promjene i novi način razmišljanja i poslovanja u troma, inertna poduzeća, kako dinamizirati poduzeća jer jedino inovacije i promjene znače opstanak i razvoj. Menadžment se ne smije umrtviti te mora aktivno kreirati budućnost, implementirati nove ideje i originalna rješenja. Također mora dopustiti svim djelatnicima da implementiraju vlastita znanja i da se okrenu novim saznanjima. Nova znanja otvaraju vrata novim spoznajama (kontinuirana istraživanja), sve u cilju potpunijeg zadovoljstva klijenata i pobjeđivanja konkurenata.

Prioritet je kontinuirano učenje, vrednovanje i evaluacija djelatnika kao osnovni kriterij njihove promocije. Prema učenju Welch, J. nužno je okružiti se najboljima (okružiti se onima koji su “A” i dobro ih nagraditi. Prihvatiti i one koji su “B” a žele biti “A”, a one koji su “C” otjerati i poslati da rade za konkurenciju). Potrebe za stalnim usavršavanjem su potaknute sljedećim utjecajima:

- promjene motiva, navika i potreba klijenata;
- promjene koje dolaze iz okruženja poticane konkurencijom;
- promjene koje dolaze razvojem znanosti i tehnologije;
- promjene koje dolaze primjenom nove tehnologije u prihvatu, odabiru i odašiljanju informacija;
- promjene koje potiču dobavljači;
- promjene u upravljanju, odnosno u vlasničkoj strukturi;
- promjene organizacijske strukture, sustava rukovođenja;
- promjene djelatnika.

Nužno je postaviti svijest o nužnosti cijeloživotnog obrazovanja kao fleksibilnog učenja u cilju osposobljavanja za tržište rada, za aktivno građanstvo i osobni razvoj i za održivi razvoj. Značaj se može prikazati kvantitativnim pokazateljima na primjeru hrvatske prakse. Iako čak 90 posto hrvatskih poduzeća ističe da je poslovno obrazo-

vanje bitna komponenta za ostvarenje konkurentnosti, u praksi ga primjenjuje tek njih 33 posto, za razliku od razvijenih zemalja gdje su sva poduzeća prepoznala važnost stvarnog ulaganja u vlastiti intelektualni kapital. Prosječno trajanje procesa učenja djelatnika u Velikoj Britaniji traje 20,7 godina, u Švedskoj 20,3 godine, Mađarskoj 17,6 godina, a u Hrvatskoj 14 godina. Trenutno je u Hrvatskoj uključeno 150 000 studenata u proces učenja, dok je željeno stanje 1 800 000 ljudi u procesu cijeloživotnog učenja. Cilj permanentnog obučavanja nove generacije menadžera je stjecanje menadžerskih vještina i kompetencija. To su:

- sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći;
- sposobnost razumijevanja ljudskih bića;
- sposobnost inspiriranja;
- sposobnost izgradnje vlastitog autoriteta;
- sposobnost djelovanja na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije;
- sposobnost anticipiranja.

**Tablica 7: Kompetencije menadžera**

Intelektualne	Strategijska perspektiva Analiza i procjena Planiranje i organiziranje
Interpersonalne	Upravljanje osobljem Uvjerljivost Asertivnost i odlučnost Interpersonalna senzibilnost Usmena komunikacija
Adaptibilnost	Prilagodljivost i pokretljivost Fleksibilnost
Orijentacija na rezultate	Energija i inicijative Motivacija postignuća Osjećaj za posao

Izvor: Izrada autora.

Moderan menadžer mora biti usmjeren cijeloživotnom obrazovanju i stjecanju novih znanja i vještina. Kao što poduzeća-lideri ne mogu dugoročno opstati na tržištu bez inoviranja, tako i menadžeri – lideri su osuđeni na neuspjeh ako nisu orijentirani stjecanju novih znanja i vještina. Metode stjecanja novih znanja i permanentnog obrazovanja su: obučavanje uz neformalne mentore, predavanje stručnjaka, upotreba formalnih obrazovnih programa i tečajeva, stažiranje, uključivanje u profesionalne programe, sudjelovanje na konferencijama i znanstvenim skupovima... Proces obučavanja nove generacije menadžera se sastoji od sljedećih faza:<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Stipanović, C.: *op. cit.*, str. 117.

- politika obuke i razvoja djelatnika – orijentacija svakog poduzeća mora biti ulaganje u ljudski kadar i permanentno obrazovanje svih djelatnika kako bi mogli upravljati promjenama u i izvan poduzeća;
- organizacija za izvođenje obuke – obuhvaća sve potrebne uvjete uspješnog obučavanja djelatnika (aktivnosti, vršioce obuke, prostor, vrijeme, sredstva, pomagala...);
- identifikacija potrebe za obukom – sprječava i umanjuje jaz između trenutnog znanja menadžera i djelatnika poduzeća i znanja djelatnika najjačeg konkurenta, odnosno potrebnog nivoa znanja za upravljanje razvojem poduzeća u uvjetima dinamičke i turbulentne okoline;
- planiranje potrebne obuke – definiraju se ciljevi, strategije i taktike potrebne za obučavanje nove generacije menadžera i svih djelatnika s terminskim planom usavršavanja i primjene viših nivoa znanja u poslovanju poduzeća;
- izvođenje obuke – proces podizanja razine znanja djelatnika uz primjenu teoretske i praktične nastave koristeći suvremenu literaturu, relevantne izvore informacija, informacijske tehnologije, modele sustavne analize, simulacije itd.;
- evaluacija izvršene obuke – ocjenjuje se rezultat postupka obučavanja menadžera i djelatnika te se uspoređuje s planiranim nivoom znanja, odnosno znanjem konkurencije.

Menadžer mora kontinuirano razvijati svoje sposobnosti, vještina i znanja, odnosno ne može pratiti, a posebno ne može pokretati promjene ako ne ulaži u vlastiti intelektualni potencijal i traženje novih spoznaja uz izgradnju novih sposobnosti na višoj kvalitativnoj razini.

**Tablica 8:** Thurstenov model sposobnosti

Faktor	Opis faktora
Verbalno razumijevanje	Sposobnost brzog razumijevanja značenja riječi
Verbalna tečnost	Sposobnost brze uporabe riječi
Numerički faktor	Sposobnost brzog baratanja riječima
Specijalni faktor	Sposobnost snalaženja u prostoru
Perceptivna brzina	Sposobnost brzog uočavanja sitnih detalja
Asocijativno pamćenje	Sposobnost pamćenja
Zaključivanje	Sposobnost logičkog zaključivanja

Izvor: Miljković, D.: *Otkrijte svoje prave sposobnosti*, Poslovni magazin, Zagreb, 3/2006., str. 42

Rezultat permanentnog obučavanja menadžera je afirmacija i implementacija modela organizacije koja uči i menadžmenta znanja, odnosno stjecanje novih znanja i vještina koji multipliciraju kvalitetu menadžmenta koja mora rezultirati povećanjem profita kao temeljnog cilja poslovanja. Ali u proces permanentnog obučavanja i cijeloživotnog obrazovanja moraju biti uključeni svi djelatnici poduzeća. Razvoj

kompetencija u poduzeću se temelji na tri podsustava – motivacija, učenje, evaluacija, odnosno na sljedećim procesima:

- spremnosti za promjene – sloboda izbora, povratne informacije, očekivanja menadžmenta, vrednovanje rezultata;
- treningu – stvaranje pozitivnog odnosa trenera i učesnika, motiviranje na učenje, eksperimentalne metode, povratne informacije;
- provođenju i transferu – potenciranje valorizacije kompetencija, stvaranje nove kulture i sustava vrijednosti.

Menadžer mora biti trener i kontinuirano raditi ne učenju i evaluaciji djelatnika. Djelatnik mora postati svjestan samo da s novim znanjima može biti konkurentan na tržištu rada i aktivno doprinositi razvoju poduzeća.

U stjecanju novih znanja bitnu ulogu uz znanje stranih jezika ima praćenje informacijske tehnologije i kompjutersko opismenjivanje menadžera i svih razina djelatnika. S tim ciljem definirana je ECDL – norma informatičke pismenosti korisnika osobnih računala – Europska računalska diploma.

U procesu generiranja nove generacije menadžera nužno je poticati motivaciju menadžera koji žive s vlastitim poduzetničkim pothvatima. Menadžeri moraju biti kvalitetno plaćeni te motivirani sustavom nagrađivanja. Generiranje nove generacije menadžera dobiva sve veću važnost u procesu tranzicije i restrukturiranja hrvatskog gospodarstva te je jedini pravac u cilju smanjivanja jaza za gospodarstvom EU.

### **5.1.3. Kvalitativna analiza menadžmenta u Hrvatskoj**

Uloga generiranje nove generacije menadžmenta se može prikazati i na primjeru hrvatskog gospodarstva. Nažalost, Hrvatska još nije dovoljno prepoznala značaj obrazovanja u kreiranju novog gospodarskog establishmeta. Hrvatska mora definirati novu generaciju menadžmenta koja mora prevladati postojeću neefikasnost i limite poslovanja. Problem je pružanje prilike mladom menadžmentu kao i kriteriji akvizicije, promocije i razvoja karijere novog menadžmenta. Hrvatska ima problem s kredibilitetom menadžmenta (prema Svjetskom godišnjaku konkurentnosti za 2006. godinu Hrvatska je na 59. mjestu od 61 ispitane zemlje, a po kredibilitetu menadžera je na posljednjem mjestu). To je rezultat političkog sustava te je prioritet depolitizirati nadzorne i upravne odbore poduzeća.

Globalizirano gospodarstvo i turizam XXI. stoljeća postavljaju nove kriterije pred postojećim i budućim djelatnicima, odnosno definira se novi sustav potrebnih vještina, znanja i kompetencija koje se stalno razvijaju.

Hrvatska radna snaga nema potrebna znanja i sposobnosti koje traži suvremeno gospodarstvo, a sustavi obrazovanja i osposobljavanja tek su počeli poduzimati korake kako bi se to stanje ublažilo (studij po Bolonjskoj deklaraciji). Radna snaga poprilično je nefleksibilna, a to je posljedica obrazovne politike koja je desetljećima forsirala memoriranje činjenica i definicija. “U obrazovnim institucijama učenike i studente još se nedovoljno osposobljava na razvijanje timskog duha i odgovarajućeg socijalnog ponašanja, nema ni naglaska na razvoju sposobnosti analiziranja i rješavanja problema, vrlo

je slaba veza obrazovanja i svijeta rada a nedovoljno je razvijeno i cijeloživotno obrazovanje.”<sup>90</sup> Neka od rješenja za navedene probleme su poboljšanje stanja kroz sinergiju i komunikaciju između škola i visokih učilišta s jedne i poduzeća i gospodarstva s druge strane (pozitivan korak prema tome bi trebao biti uvođenje dvojnog sustava obrazovanja i Bolonjskog procesa), stvaranje društva znanja kroz stalno obrazovanje i povećanje podudarnosti rada i znanja, poboljšavanje kvalitete nastave kroz nove i adekvatne sadržaje (koji se temelje na dosad marginaliziranim istinskim vrijednostima poput znanja, intelekta, lojalnosti i poštenja) te razvoja klime stalnih promjena i poduzetništva. Navedeno je prijeko potrebno jer kvalitetan razvoj gospodarstva ovisi o transformaciji hrvatskog društva u društvo znanja, koje se posljedično temelji na uvažavanju i efikasnom korištenju ljudskih resursa.

Krucijalni problemi hrvatske radne snage su funkcionalna nepismenost (nedovoljno vladanje nizom utvrđenih zahtjevnijih vještina) i niski prag minimalnih sposobnosti (raspolaganje određenim opsegom znanja bez kojeg se ne može opstati na tržištu rada: minimum znanja rada na računalo, minimum znanja stranih jezika, ali i osobne sposobnosti, spremnost na učenje i motivaciju – novi sustav vrijednosti). Problem hrvatskog menadžmenta na globaliziranom europskom tržištu je što menadžeri malo znaju o regulativi i standardima Europske unije što jer nužno u procesu pridruživanja uniji. Prema analizi Zaklade za promicanje gospodarskih interesa (2006. godina) koja je obuhvatila stručnjake za EU 30 najvećih hrvatskih poduzeća, njihova prosječna ocjena je 3,6 (raspon ocjena je 1-10, ocjena menadžera iz EU 9,5), dok je ocjena stručnih znanja i ekspertiza manja od dvojke što je poražavajući rezultat.

**Tablica 9:** Analiza znanja hrvatskih i europskih menadžera o pravnoj regulativi EU

Hrvatski lider	Europski lider
– Površno poznavanje europskih institucija	– Potpuno poznavanje europskih institucija
– Poznaje do tri tijela EU	– Prati više od sto tijela EU
– Nema pregled nad procesima u EU	– Jasno definirani lobistički ciljevi
– Prati najviše do tri regulative	– Prati svu regulativu na svom području
– Vrlo rijetko ažurno prati promjene	– Kontinuirano prati promjene na svim područjima
– Ne prati inicijativu niti pripreme promjena	– Lobira u fazi iniciranja promjena
– Surađuje s jednom organizacijom	– Prati i djeluje u više od 20 organizacija
– Ne sudjeluje u radu tijela	– Ima ili kontrolira vodeće pozicije u tijelima

Izvor: Zaklada za promicanje gospodarskih interesa, Zagreb, 2006.

Zaključak analize je da je prioritet obučavanje djelatnike i definiranje novog sustava vrijednosti temeljenog na znanju kako bi se smanjio jaz između vodećih europskih menadžera i hrvatskih stručnjaka. Za ostvarenje razvoja poduzeća su prijeko potrebne nove ideje pretočene u ambicioznu razvojnu viziju koja će biti razumljiva i jasna svakom djelatniku te će mu pružiti osjećaj pravde i mogućnost da svojim

<sup>90</sup> Rukavina, K.: *Hrvatska zapravo nema obrazovanu radnu snagu*, Poslovni dnevnik, Zagreb, 2006, str. 13.

znanjem, radom i sposobnošću ostvari samopotvrđivanje na radnom mjestu (uspjeh poduzeća kao osobni uspjeh).

Unatoč problemima menadžer i djelatnici determiniraju razvoj modela poslovne inteligencije.

## 5.2. Čovjek – ključ uspjeha modela poslovne inteligencije

Menadžeri i djelatnici su ključni u procesu poslovne inteligencije koja ovisi o procijljivosti, analitičnosti, znanju, vještinama, kompetencijama djelatnika. Softverska rješenja su samo pomoć, nadgradnja, dok je čovjek pokretač procesa i ključ uspjeha. Funkcije menadžera poslovne inteligencije koji mora kreirati, trajno unapređivati i implementirati model su: organizacija, koordinacija, vodstvo, leadership, planiranje, evaluacija, kontroling, obučavanje kadrova, financije, marketing, kreativnost i operacijske vještine. Njegovo djelovanje vezano za organizaciju i upravljanje timom i aktivnostima unutar modela poslovne inteligencije uključuje: izradu i realizaciju poslovnog plana programa, uspostavu i održavanje odnosa s principalima, uspostavu i kontrolu procesa te metodologije implementacije rješenja poslovne inteligencije, tehničku podršku prodaji (pre-sales). Menadžment poslovne inteligencije nije izvršni menadžment te je potrebna njegova koordinacija, povezanost i sinergija sa svim razinama menadžmenta u poduzeću kako bi se provela aktivnost na osnovu prikupljenih podataka i obrađenih u informacije i znanje. Menadžment i djelatnici tima poslovne inteligencije se moraju izboriti za važnost modela poslovne inteligencije na razini poduzeća, moraju objedinjavati znanja, vještine i kompetencije analitike, determiniranja budućnosti, ali i znanja informacijske tehnologije i softverskih rješenja. Preduvjeti uspješnog djelatnika u procesu poslovne inteligencije su:<sup>91</sup>

- mora detaljno poznavati veliki broj metoda, programskih alata i različitih metodologija pristupa analizi;
- mora biti temeljit u proučavanju svih relevantnih poslovnih činjenica što je, uz cilj analize, polazna osnova za modeliranje rješenja;
- ne smije pristupati modeliranom rješenju imajući u vidu samo ograničen (trenutno dostupan spoznajno ili tehnički) broj metoda i metodologija, prilagođavajući pri tome probleme metodi, a ne metode problemu koji se nastoji riješiti;
- mora svim metodama i metodologijama koje bi mogle biti relevantne za rješavanje određenog problema dati jednaku priliku pri dizajniranju modela rješenja pri čemu je osnovni kriterij selekcija rješenja isključivo najviši stupanj pouzdanosti jednog od niza dizajniranih modela;
- mora imati sposobnost upravljanja i povezivanja različitih metoda i metodologija u analitičke nizove sa sposobnošću kreiranja varijacija koje mogu biti od presudnog značaja za povećanje stupnja pouzdanosti modela;
- mora biti spreman stalno unapređivati vlastita znanja procesom cijeloživotnog obrazovanja.

<sup>91</sup> Klepac, G., Mršić, L.: *op. cit.*, str. 233.

U organizaciji poslovne inteligencije nužna je organizacijska kultura temeljena na novom sustavu vrijednosti, etici, permanentnom usavršavanju i profesionalnom pristupu. Upravo zbog diversificiranosti zadataka i funkcija potreban je multidisciplinarn pristup akviziciji i obučavanja djelatnika u tim poslovne inteligencije: potrebni su analitičari, informatičari, stručnjaci različitih profila kako bi anticipirali promjene na tržištu. Potrebno je stvoriti tim stručnjak i djelatnika koji će neprestano unapređivati znanje i kompetencije (npr. tim poslovne inteligencije: upravljački tim, direktor projekta, voditelj projekta, IT koordinator, administrator projekta, sistemski administrator, projektanti, analitičari). Prioritet je timski rad, međusobno nadopunjavanja i pozitivna konkurencija koja će poticati kulturu učenja, istraživanja i znanja. Nužno je naglasiti značaj permanentnog obrazovanja djelatnika u modelu poslovne inteligencije. Nova strateška usmjerenja, novi načini poslovanja i razmišljanja multipliciraju važnost istraživanja i cijeloživotnog obrazovanja. Količina spoznaja se sve brže udvostručuje te stečeno znanje vrlo brzo prelazi u prevladano i beskorisno. Osposobljavanje i profesionalni razvoj djelatnika poslovne inteligencije sastoji se od sljedećih funkcija:

- obučavanje uz neformalne mentore;
- timski pristup, skupna odgovornost;
- upotreba formalnih obrazovnih programa;
- uključenost u profesionalne programe.

U suvremenom se poduzetništvu i poslovanju, stalno nameće rastuća potreba za sustavnim i organiziranim ekipiranjem kadrovskih potencijala. Djelatnici u modelu poslovne inteligencije moraju prihvatiti i prilagoditi se novom sustavu vrijednosti XXI. stoljeća temeljenom na znanju, kompetencijama, vještinama u cilju generiranja konkurentnih prednosti.

### 5.3. Nova poslovna kultura i sustav vrijednosti

Nova poslovna kultura u poduzeću se temelji na dinamici, promjenama, transformaciji, usavršavanju, kvalitativnom inoviranju. Prioritet je stvoriti svijest o važnosti promjena, prilagođavanju, transcendenciji, implementiranju promjena u upravljanju, decentralizaciji i organizacijskoj strukturi. Promjene su stvarnost i budućnost, inovacija temeljena na intelektualnom kapitala prerasta u temeljno oružje u konkurentskoj utakmici. Nužno je napustiti zastarjeli mentalni koncept i recidive dogovorne ekonomije. Potrebno je premostiti otpore postojećeg menadžmenta i djelatnika koji se opiru promjenama zbog mogućeg gubitka moći i utjecaja u strogim, vertikalnim organizacijskim strukturama i njihovog nesnalaženja u uvjetima turbulentnog tržišta koje postavlja nove izazove i kriterije. Prioritet je transformirati vertikalne organizacijske strukture (funkcijska, divizijska, multidivizijska organizacijska struktura) prošlog stoljeća u suvremene horizontalne organizacijske strukture (mrežna, projektna, procesna, matrična organizacija) koje će poticati aktivno sudjelovanje svih djelatnika kroz tehnike kreativnog mišljenja u generiranje koncepcije razvoja.

U procesu definiranja i provođenja nove vizije poslovanja i poticanja promjena moraju približiti viziju djelatnicima i upoznati sve razine djelatnika s promjenama u cilju njihove optimalne pripreme i implementacije. Moraju biti sposobni razbiti, prodrmati učmalu atmosferu stagnacije u poduzeću, motivirati djelatnike i vratiti im povjerenje u vlastite mogućnosti. Nužno trebaju osigurati potporu svih razina menadžmenta u provođenju promjena ili dovesti vlastite menadžere u poduzeće. Bez potpore u poduzeću osuđeni su na propast neovisno o ostalim sposobnostima. Najveći izazov im mora postati implementacija novog sustava vrijednosti temeljenog na znanju i sposobnostima kao glavnim kriterijima akvizicije, promocije i evaluacije djelatnika. Kočnica procesu implementiranja promjena je zastarjeli sustav vrijednosti, stari način razmišljanja, percepcije, otpor promjenama... Mnogo se teže riješiti starih ideja, nego stvarati nove (J. M. Keynes). Slično rezonira N. Macchiavelli: Onaj tko uvodi nešto novo ima protiv sebe neprijateljstvo svih onih koji imaju korist od očuvanja starog sustava, a mlaku obranu i podršku onih koji će imati korist od novog. Potrebno je ići čak i ispred promjena. Nije dovoljno upravljati promjenama, već je potrebno biti ispred njih (P. Drucker).

Menadžeri moraju biti i motivatori, odnosno znati pokrenuti djelatnike u ispunjavanju ciljeva poslovanja. Moraju kreirati pobjednički, natjecateljski duh u poduzeću koji će motivirati sve djelatnike. Najznačajniji motivatori su: promocija, plaća, beneficije, izazovi na radnom mjestu, fleksibilnost i sigurnost radnog mjesta, pohvale. Mora se stvoriti kult rada i učenja umjesto kulta nerada, odnosno suzbiti sustav vrijednosti da se plaću ne treba zaraditi. Ne postoji način da se profit povećava snižavanjem plaća (Ricardo, D.). Glavni kriterij plaća i primanja ne smije biti samo pozicija djelatnika, već njegov doprinos u stvaranju vrijednosti. Moraju se isključiti sva negativna iskustva, mobbing i svi oblici zatiranja prava djelatnika. Ključna postavka optimaliziranja djelatnika predstavlja usmjerenje prema cijeloživotnom obrazovanju i učenju na radnom mjestu. U procesu permanentnog obrazovanja nužno je napustiti staru praksu zanemarivanja ulaganja u djelatnike i orijentirati se na novu održivu paradigmu ljudskih resursa. Ulaganje u znanje, stjecanje novih vještina i cijeloživotno učenje predstavljaju najisplativiju investiciju i najlakši način smanjivanja jaza i gapa u zaostajanju za vodećim turističkim receptivnim zemljama. Učenje predstavlja trajni proces osposobljavanja djelatnika i temelj izvrsnosti procesa. Postavlja se pitanje kako implementirati znanje, odnosno kako primijeniti znane u funkciji optimalizacije poslovanja. Znanje ne smije ostati na razini znanstvenih lamentiranja bez konkretne primjene, odnosno mora prerasti u "inteligentno znanje" (G. Gerken) koje će inicirati promjene u poduzeću. Intelektualni kapital i vještina menadžera moraju biti presudni u generiranju razvojnih trendova bez utjecaja uplitanja politike.

Novi sustav vrijednosti je osobito izražen u tercijalnom (uslužnom) sektoru, poglavito u turizmu gdje dolazi do sučeljavanja ljudi različitih civilizacija, kultura, stilova života i vjerovanja. Djelatnici se moraju prilagođavati turistima, njihovom načinu razmišljanja, kulturi i običajima i afirmirati pozitivnu atmosferu i potencirati gostoljubivost. Nova poslovna kultura je u potpunosti orijentirana klijentu. Poduzeća se u liberalizaciji privreda moraju prikloniti specifičnostima kultura i načina živ-



ljenja različitih civilizacija (primjer turizma – TZ Grada Zagreba je organizirala predavanje hotelijera o navikama Japanaca kao novog ciljnog segmenta) kao i navikama stranih menadžera koji polako, ali sigurno ulaze u hrvatsko gospodarstvo. U hrvatskom gospodarstvu i turizmu dolazi do sukoba kultura, lokalizacije i globalizacije, domaćih i stranih menadžera. U Hrvatskoj radi 6500 stranaca koji su predsjednici ili članovi uprava te vlasnici poduzeća. Po strukturi kapitala i kadrova najjači su Talijani, Austrijanci, Nijemci i Kinezi. Javlja se problem što strani brandove dovode vlastiti menadžment. Strani vlasnici nemaju dovoljno povjerenje u domaće menadžere koji ne zaostaju po znanju, vještinama, umijeću, sposobnosti, kreativnosti, a imaju sekundarni značaj u hijerarhiji stranih kompanija. Uslijed značajnog zaostajanja u plaćama i beneficijama i nemogućnosti napredovanja, javlja se problem upitne njihove motivacije i vjere u vlastite sposobnosti. Djelatnici se moraju odricati vlastite kulture i načina funkcioniranja. Također strani menadžeri se teško mogu prilagoditi sustavu vrijednosti, kulturi, običajima, načinu razmišljanja domaćih djelatnika i domicilnog stanovništva te postavljaju globalizacijski sustav vrijednosti podređen multipliciranju dobiti. Dovoljno ne poznaju ni funkcioniranje lokalne uprave i samouprave te pravnu regulativu. Prednost daju globalizaciji, uniformnoj ponudi te dovoljno ne uključuju lokalne elemente i autohtonu ponudu. Potiču poslovnu komunikaciju na stranim jezicima te dolazi do problema u komunikacijskim kanalima jer domaći djelatnici ne znaju dovoljno strane jezike te se boje iznositi vlastite stavove na stranom jeziku da ne bi bili neshvaćeni. Javlja se problem otuđenja, straha od gubitka posla, pada motivacije, nedovoljne lojalnosti poduzeću... Problem je implementirati novi sustav vrijednosti u hrvatski turizam i hotelijerstvo u uvjetima kad su plaće djelatnika u tom sektoru u prosjeku za 13 do 16 posto manje od prosječne plaće u RH, a po radu na crno se ova djelatnost nalazi na trećem mjestu iza graditeljstva i trgovine. Više od 80 posto ugovora sklapa se na određeno vrijeme iako je riječ o kontinuiranim poslovima.<sup>92</sup>

Nova poslovna kultura mora poticati proces autorizacije djelatnika i izgraditi osjećaj lojalnosti i pripadnosti poduzeću, odnosno ispunjavanje, samoaktualizaciju (visoko zahtjevan posao, sudjelovanje u odlučivanju i razvojnoj politici, mogućnost kreativnosti i inovativnosti, planiranje karijere, ostvarenje izvrsnosti, samousmjerenje) i samopotvrđivanje djelatnika u uspjehu poduzeća.

#### 5.4. Autorizacija djelatnika

Autorizacija djelatnika predstavlja prekretnicu inoviranja procesa poslovnog odlučivanja. Predstavlja značajni kvalitativni iskorak u odnosu na dosadašnje sustave odlučivanja te prevladava sve uočene slabosti.

U socijalizmu je vladalo radničko samoupravljanje, dogovorna ekonomija, planско odlučivanje te se negirala tržišna politika, poduzetništvo i stvarala se umjetna struktura vrijednosti. Osnova je bila društveno blagostanje, a ne profit kao pokretač

<sup>92</sup> Dukovac, E.: *Zbog malih plaća mladi bježe od turizma*, Poslovni dnevnik, Zagreb, 27. XI 2006.

poslovanja. Poslovno odlučivanje je bilo sporo, neefikasno i nedjelotvorno. Među djelatnicima su strogo bile odvojene dužnosti i odgovornosti. Kreativnost pojedinaca se utapala u sivilo cjelokupnog "kolektiva".

U tržišnoj ekonomiji sustav odlučivanja je presložen te se u poduzećima iznivelirao prevelik broj razina menadžmenta. Informacije su neprestano kolale od baze (djelatnika u neposrednom kontaktu s gostima ili radnika u neposrednoj proizvodnji) do vrhovnog menadžmenta koji je donosio većinu odluka (down up), a zatim su se direktive prenosile natrag u bazu (top down) uz opasnost od iskrivljavanja i krive reprodukcije informacija. Obilje informacija na mnoštvu razina hijerarhijske strukture je otežavalo efikasnost odlučivanja i produžavalo vrijeme reakcije (vrijeme je sve značajniji resurs u suvremenom načinu poslovanja). Također je među djelatnicima vladalo otuđenje i alijenacija.

Autorizacijom djelatnika se otvara novo poglavlje poslovnog odlučivanja. Predstavlja sposobnost djelatnika da izvrše poslove u domeni vlastitog djelokruga u cilju optimalnog zadovoljavanja potreba klijenta i ostvarenja dobrobiti i prosperiteta poduzeća bez nepotrebnih i suvišnih dogovaranja s nadređenima u hijerarhiji poduzeća. Odgovori na tržišne zahtjeve klijenta moraju biti brzi i pravovremeni te bi se opterećivanjem kanala komuniciranja u hijerarhijskoj strukturi poduzeća i gubitkom dragocjenog vremena smanjila efikasnost djelovanja. Temelji se na neposrednom otkrivanju i rješavanju uočenih problema i slabosti tj. davanju autoriteta djelatnicima da prema svom viđenju donesu najbolju odluku. Uključuje da se s viših razina menadžmenta u bazu ne diriraju samo zadaci već se prepušta i dio moći. Ako djelatnik dobije odgovornost za određene zadatke, mora imati razinu moći da zadatke uspješno izvrši. Najbolji način za rušenje barijere je jaka konkurencija. Ona tjera na brze reakcije, a brzo se ne može reagirati ako se mora čekati odobrenje pretpostavljenih. Jedini način da se drži korak s promjenama je da se slušaju ljudi koji su tamo gdje se posao odvija jer sa svoje pozicije mogu doći do najkvalitetnijih informacija, odluka i aktivnosti. Ako se želi stvoriti kvalitetan proizvod, mora se staviti čovjeka na prvo mjesto.

Autorizacija uključuje djelatnike u kreiranje inovirane koncepcije i strategije razvoja u cilju determiniranja različitih rješenja (različitost dovodi do kreativnog mišljenja i sučeljavanja ideja) i veće motivacije djelatnika u provođenju odluka u kojima su sami sudjelovali (veća zainteresiranost djelatnika, težnja prema samopotvrđivanju). Prednost autorizacije je što djelatnici u direktnoj vezi s klijentima imaju najbolje osnove za pravilno odlučivanje zbog poznavanja njihovog ponašanja i potreba. Osnova uspjeha je delegiranje dijela autoriteta i mogućnosti odlučivanja vrhovnog menadžmenta na niže razine menadžmenta i djelatnike. Prednosti implementacije autorizacije djelatnika su:

- jasna uloga svakog djelatnika u poslovanju poduzeća;
- ovlašćivanje djelatnika kroz jasnu komunikaciju vizije i ciljeva;
- ostvarivanje djelatnika kroz delegiranje ovlasti i odgovornosti;
- permanentna težnja prema stjecanju novih znanja i vještina;
- odgovornost kroz slobodu odlučivanja unutar vlastitog područja odgovornosti.

Za uspješno poslovanje i veću efikasnost djelatnika koji se suočavaju s većim mogućnostima, ali i odgovornostima potreban je:<sup>93</sup> unakrsni trening na različitim poslovnim funkcijama, unapređenje znanja i vještina za uspješno obavljanje širokog spektra poslovnih zadataka, kvalitetne informacije za poboljšanje i kontroliranje učinka i sustav nagrada i stimuliranja za uspješne poslovne rezultate. Nužna je odgovarajuća izobrazba djelatnika koja će potencirati praktične primjene rješavanja problema koji se simuliraju raznim imaginarnim slučajevima. Također je presudno iskustvo kao i timski rad svih djelatnika za ostvarenje postavljenih poslovnih ciljeva. Presudne su vještine, znanje i kompetencije s jedne strane i motivacija i nagrađivanje s druge strane da se djelatnici ostvaruju kroz uspjeh poduzeća, a preduvjet je svijest o novom sustavu vrijednosti. Svi djelatnici moraju misliti i postupati kao vođe. Ne smiju čekati naredbe pretpostavljenih, već moraju aktivno djelovati u cilju razvoja poduzeća. Njihove obaveze, između ostalog podrazumijevaju: kontinuiranu edukaciju i profesionalni razvoj, pozitivno shvaćanje promjena, stalno razmišljanje o novim metodama za prosperitet, razvijanje voditeljskih vještina, fleksibilnost i prihvaćanje timskog rada.

Svi djelatnici moraju preuzeti punu odgovornost za izvršene aktivnosti i snositi eventualne sankcije u slučaju pogrešne procjene situacije i neadekvatnih rješenja. Time se pokreće stvaralačka djelatnost i kreativnost, ali i odgovornost djelatnika koji s mogućnošću odlučivanja i neposrednog djelovanja postaju važna karika u poslovanju poduzeća umjesto nevažnog kotačića u hijerarhijskom lancu. Ipak su nužne granice u slobodi donošenja odluka na pojedinim razinama menadžmenta. Prevelike slobode djelatnika mogu prerasti u anarhiju, nepoštivanje pretpostavljenih, pucanje veza među djelatnicima, stvaranje otvorenih i prikrivenih sukoba i nepotrebna mijesanja djelatnika u tuđe resore poslovanja. Najvažnije poslovne odluke treba donositi vrhovni menadžment, dok svi ostali djelatnici moraju skupljati informacije i prijedloge neophodne za izbor optimalnog rješenja. Rutinske odluke se prepuštaju nižim razinama menadžmenta uz nužnu kontrolu postignutih rezultata. Hijerarhijska struktura treba biti horizontalna, u službi optimalnog zadovoljenja potreba, a ne oštra, gruba, zadana struktura odlučivanja, odgovornosti i protoka informacija. Faktori koji utječu na autorizaciju su:

- Postojanje svrhe i ciljeva s kojima se svi mogu složiti – jasno definirani cilj svakog zadatka.
- Dovoljna autonomija pojedinaca, timova, odjela u samokontroli, organizaciji rada, učenja, odlučivanja.
- Savjetovanje pojedinca – informiranost, uključeno u odlučivanju koje ima utjecaj na njega, izražavanje osobnih mišljenja, ohrabrivanje u iznošenju ideja.
- Pojedinci znaju da će se njihove ideje pažljivo promotriti i ozbiljno shvatiti kao vrijedan doprinos.
- Međuljudski odnosi – ljudi puni povjerenja, podrške, razumijevanja, spremni pomoći, međusobno se slažu, rješavaju sukobe.

<sup>93</sup> Day, G. S.: *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, Journal of Marketing, Vol. 58., 10/1997., p. 47.

- Poštivanje individualnosti – potrebno je omogućiti da pojedinci uče onako kako su navikli, odnosno, kako im najviše odgovara.
- Povratne informacije i nagrade – skretanje pozornosti na greške, stalne kontrole kojima se pokazuje briga o radu, nagrađivanje dobrog rada, ali i nagrađivanje za učenje.
- Pristup informacijama – pisanim i verbalnim putem, spremnost dijeljenja informacija.
- Iskorištavanje prilika za učenje i razvoj kao i osiguravanje potrebnih resursa.
- Dovoljno vremena za temeljito učenje i vremena da se znanje slegne.
- Svi djelatnici moraju razumjeti kako organizacija radi.
- Poticanje kreativnog mišljenja (npr. brainstorming) i prihvaćane novih ponašanja pojedinaca.

Autorizacija je osobito bitna u tercijalnom sektoru, poglavito u turizmu. Autorizacijom djelatnika se olakšava komunikacija s klijentima koji i za najsitniji problem ne trebaju tražiti djelatnika odgovornog za te zadatke, već će svaki djelatnik preuzeti na sebe rješavanje problema samostalno ili u dogovoru s odgovornom osobom ako se time pospješuje efikasnost poslovanja. Takvim poslovanjem ostvaruju se velike uštede, velika brzina reagiranja i veće zadovoljstvo klijenta koji osjećaju da im je pružena sva potrebna pažnja i da je sve preusmjereno na njihov ugodan boravak. Stvara se neposrednija, prijateljska veza između djelatnika i klijenta gdje se turisti shvaćaju kao osobe, a ne kao broj. Gradi se pozitivna atmosfera, jača se međusobno povjerenje. Djelatnici tako doprinose boljem poslovanju turističkih poduzeća, a turisti zadovoljni boravkom vlastitim stavovima ostvaruju pozitivnu promociju i tako utječu na privlačenje novih turista. Adekvatna i pravovremena reakcija djelatnika može biti podloga u motivima ponovnog dolaska turista te predstavlja prednost u oštroj konkurentskoj borbi između nosioca ponude. U privlačenju potencijalnih turista neprestano se inovira svaki segment poslovanja tako da autorizacija turističkih djelatnika može postati moćno sredstvo ostvarenja konkurentskih prednosti na tržištu.

Preduvjet procesa autorizacije predstavlja lojalnost djelatnika koji moraju živjeti s poduzećem i ostvariti sebe u rastu i razvoju poduzeća.

## 5.5. Lojalnost djelatnika

Djelatnici moraju osjećati pripadnost poduzeću te težiti višim motivima i potrebama (hijerarhija potreba Maslow) – potvrđivanju i ostvarenju u poduzeću. Moraju biti implementirani u poslovno odlučivanje (empowerment – autorizacija), definiranje koncepcije razvoja, sustava razvoja i težiti permanentnom optimaliziranju poslovanja. Uspjeh poduzeća moraju shvatiti kao vlastiti uspjeh. Preduvjet predstavlja motivacija (materijalna – plaće, beneficije, dodaci; nematerijalna – pohvale, promocija), unakrsni trening (upoznavanje cjelokupnom poslovnog procesa, poduzetničkih pothvata i djelokruga aktivnosti svih djelatnika), stjecanje novih znanja i vještina, cijeloživotno učenje i obrazovanje, uključenost u poslovno odlučivanje i generiranje

novih pravaca razvoja. Nužno je razvijati kulturu zajedništva – njegovanje suradnje, povjerenja i sigurnosti. Poduzeća organiziraju team buildinge, insentive putovanja kako bi jačali timski rad, zajednički poticajni duh, međusobnu povezanost i privrženost djelatnika. Osnovni ciljevi team buildinga i insentive putovanja su:<sup>94</sup> poboljšanje suradnje unutar tima, povećanje efikasnosti komunikacije, poboljšanje odnosa između članova tima, isticanje zajedničkih ciljeva i pronalazak zajedničke vizije za poduzeće, građenje lojalnosti djelatnika poduzeća, stvaranje otvorene i opuštene atmosfere unutar radnog tima.

U poduzeću je nužno premostiti sve konflikte, sukobe i probleme u komunikaciji među djelatnicima, isključiti mobbing i ostale negativne pojave u odnosima na poslu. Djelatnici se moraju odnositi kao kolege, prijatelji, a ne kao potencijalna opasnost na poslu. Ulaganje u cijeloživotno obrazovanje se mora tretirati kao najisplativija investicija, a ne kao bojazan i strah da će netko preuzeti poziciju u vertikalnoj hijerarhiji poduzeća. Prioritet je stvaranje klime pripadnosti poduzeću (novi sustav vrijednosti) kroz viziju i misiju koju djelatnici zajednički definiraju i modificiraju. Nužna je afirmacija horizontalne organizacijske strukture koja omogućava nesmetano kolanje informacija i kreativno mišljenje svih djelatnika kao suprotnost zadanoj, tromoj, inertnoj, zatvorenoj vertikalnoj strukturi koja onemogućava promjene u poslovanju poduzeća. Paralelno je bitno potaknuti i kulturu odgovornosti: njegovanje odgovornosti za posljedice kako menadžmenta tako i djelatnika, rješavanje problema umjesto traženja krivca, odgovornost ne samo prema dioničarima i investitorima nego i ostalim zainteresiranim stranama. U jednom smjeru moraju se informacije otvoriti svim djelatnicima kako bi se uključili u formiranje i provođenje koncepcije razvoja, a u drugom smjeru treba stvoriti svijest o lojalnosti i smanjiti mogućnost prodavanja i odavanja informacija i poslovnih tajni.

Djelatnici moraju štiti interese poduzeća, doprinosti imidžu, kobrendiranju i pozitivnoj percepciji poduzeća u javnosti afirmativnim stavom o vlastitom poduzeću. Moraju postati svjesni da njihova pozicija i percepcija u društvu ovisi i o uspjehu poduzeća, odnosno o njihovom utjecaju i udjelu u poslovnom uspjehu ili neuspjehu. Potrebno je determinirati granicu kontrole djelatnika i njihove privatnosti. Nadziranje elektroničke pošte i telefona djelatnika postalo je gotovo opće prihvaćeno pravilo poslovanja, a primjenjuje se sve više jednostavno zato što su sustavi takva nadzora relativno jeftini i laki za uporabu. "Više od 75 posto poduzeća u SAD-u nadzire web stranice koje djelatnici posjećuju, otprilike polovica njih pohranjuje i pregledava sve kompjutorske datoteke, a 55 posto poslodavaca čita elektroničku poštu djelatnika. Čak 26 posto poduzeća otpustilo je svoje djelatnike zbog zloporabe interneta (istraživanje ePolicy)."<sup>95</sup> U svijetu je oko 27 milijuna djelatnika koji su tijekom rada pod prismotrom, odnosno kojima se nadziru telefoni, elektronička pošta, uporaba interneta ili ih se prati videokamerom. Takve aktivnosti potiču nezadovoljstvo djelatnika zbog izražene sumnje, nepovjerenja i rušenja njihove privatnosti. Regulativa na tom području postoji, ali mnogi je smatraju nedovoljno razrađenom. "U Velikoj Britani-

<sup>94</sup> Šestan, V.: *Team building*, Poslovni magazin, Zagreb, 5/2005., str. 55.

<sup>95</sup> Kožar, M.: *Kako legalno kontrolirati zaposlenike*, www.business.hr

ji je upozorenje djelatnika obvezno. Primjerice, osim usmene obavijesti da su pod video nadzorom traži se i postavljanje vidljivih pisanih obavijesti na svim mjestima na kojima se nalaze kamere. U SAD-u zakon ide i malo dalje. Poslodavci od djelatnika moraju tražiti takozvani implicitni pristanak prije postavljanja opreme za nadzor. U Francuskoj djelatnik može elektroničku poruku označiti kao privatnu i poduzeće je onda nema pravo čitati. U Njemačkoj i Francuskoj u velikim korporacijama prije nego što poslodavci namjeravaju uvesti nove postupke, moraju se savjetovati s radničkim vijećima, a katkad mogu iskoristiti i pravo veta. U Hrvatskoj nema propisa koji izričito govori o nadzoru djelatnika, ali ima onih koji se posredno odnose na tu problematiku. Prije svega, to su odredbe Zakona o radu koje se odnose na osobne podatke djelatnika i zaštitu njegova dostojanstva.”<sup>96</sup>

Djelatnici imaju krucijalnu ulogu u procesu poslovne inteligencije, u prikupljanju podataka o konkurenciji i njihovoj transformaciji u kvalitetne informacije i znanje kao temelj efikasnog poslovnog odlučivanja i rekonceptije razvoja poduzeća. Također moraju čuvati poslovne tajne, informacije o sadašnjim i budućim aktivnostima poduzeća te spriječiti pokušaje konkurencije da u eri postinformacijske revolucije, inteligentnih poduzeća i poslovne inteligencije spozna što više informacija o poslovanju poduzeća. Ne smiju u neformalnim razgovorima otkrivati ključne informacije o poduzeću danas i poduzeću sutra. Suvremene studije pokazuju da preko 70% slučajeva gubitka informacija su uzrokovali insidéri, djelatnici koji su povjerljive informacije prodali ili nesvjesno ustupili konkurenciji. Često djelatnici da bi se osjećali važni u društvu svjesno ili nesvjesno odaju tajne poduzeća. Još teže su povrede kada svjesno odaju tajne za novac i osobni probitak. U strategiji upravljanja ljudskim resursima mora se velika pažnja posvetiti mogućim insiderima koji mogu prouzročiti nesagledive posljedice u konkurentskoj utakmici. Vrlo teško je otkriti insidera i kriticu u vlastitom timu (nužnost razvijanja timskog rada u poduzeću), odnosno tko je podložan utjecajima konkurencije i okoline. Kadrovski menadžment bi morao definirati psihološki okvir svakog djelatnika i proučiti moguće reakcije djelatnika pod pritiscima. Pri zapošljavanju se često potpisuju klauzure o nekonkurentnosti (ugovor o povjerljivosti), odnosno djelatnici se obvezuju da određeno razdoblje (obično godinu dana) nakon prestanka radnog odnosa u dotičnom poduzeću neće raditi za izravne konkurente (konkurenti pokušavaju boljim uvjetima kupiti znanje djelatnika, ali i ključne informacije o konkurentima – čovjek prerasta u ključnog faktora sigurnosti informacijskog sustava i poduzeća). Poduzeće ulaže značajna sredstva u izgradnju djelatnika, upoznavanje procesa, permanentno obrazovanje u nadi da će se ulaganja isplatiti. Ali osim što poduzeće mora ulagati u znanje i vještine djelatnika, paralelno mora ulagati i u njihovu lojalnost, stvoriti novi sustav vrijednosti, jačati osjećaj pripadnosti, odnosno graditi i kreirati pozitivnu, poticajnu i motivirajuću radnu klimu i atmosferu. Pojam lojalnosti mora biti usko vezan uz moral djelatnika i poslovnu etiku. Etika, kao sustav vrijednosti, važno je sredstvo upravljanja ljudskim postupcima i njihovog mijenjanja. To je svojevrsna standardizacija koja ima za cilj usmjeravati ljudsko ponašanje i definira područje lojalnosti djelatnika.

<sup>96</sup> Figenwald, D.: *Veliki brat gleda te na radnom mjestu*, Liderpress, Zagreb, 65/2006., str. 21.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Što je strategija upravljanja ljudskim resursima?
2. Objasnite značaj strategije upravljanja ljudskim resursima za model poslovne inteligencije!
3. Koje su karakteristike izvrsnosti nove generacije menadžera?
4. Objasnite model permanentnog obučavanja djelatnika!
5. Koje su funkcije menadžera poslovne inteligencije?
6. Koji su preduvjeti uspješnog djelatnika u modelu poslovne inteligencije?
7. Koji su načini osposobljavanja djelatnika u modelu poslovne inteligencije?
8. Koje su odrednice nove poslovne kulture i sustava vrijednosti?
9. Objasnite važnost liderstva i motivacije!
10. Objasnite proces autorizacije djelatnika!
11. Objasnite pojam lojalnosti djelatnika!
12. Objasnite pojam insideri!

**II. dio**  
**IMPLEMENTACIJA MODELA POSLOVNE**  
**INTELIGENCIJE U TURIZMU**





# 6.

## NOVA PARADIGMA TURIZMA U GLOBALIZIRANOM EUROPSKOM OKRUŽENJU

Turizam prerasta u jednu od najvažnijih industrija XXI. stoljeća. Vrlo teško je suvremeni turizam definirati i odrediti. Neki stručnjaci definiraju turizam kao gospodarsku granu, drugi ga sagledavaju multidisciplinarno i mnogo šire kao društveni, gospodarski, kulturološki fenomen, odnosno kao skup odnosa i pojava koji nastaju putovanjem turista u destinaciju. Turističke potrebe postaju primarne ljudske potrebe te se sve veći broj stanovništva uključuje u turističke migracije. Turističko tržište XXI. stoljeća se sve više dinamizira u sučeljavanju dva turbulentna pola: turističke ponude i potražnje. Turistički rast i razvoj ne poznaju granice u generiranju novog turističkog sadržaja i proizvoda. Definira se nova, viša odrednica konkurentske prednosti – brzina koja se temelji na inovacijama. Nije više dovoljno prilagođavati se potražnji, već je kapitalno biti ispred klijenta i generirati nove turističke trendove u uvjetima održivog razvoja (razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe) i usmjerenja na ekologiju (green turizam).

Nova paradigma turizma kao industrije zabave, događaja i doživljaja temelji se na:

- determinantama turizma XXI. stoljeća;
- dinamici turističke ponude i potražnje;
- odrednicama konkurentske borbe na turističkom tržištu;
- modelu konkurentnosti u turizmu.

## 6.1. Determinante turizma XXI. stoljeća

Turizam se sve brže razvija te se danas ne može uspješno konkurirati sa svijetom, sustavom vrijednosti, načinom razmišljanja i turističkim proizvodom prošlog stoljeća. Doživljava ekspanziju i transformira se u industriju zabave, sporta, aktivnog odmora, događaja i manifestacija. Faktori koji dinamiziraju turizam XXI. stoljeća su:

- promjena i razvoj turističkih potreba, afiniteta, želja, motiva turista;
- mobilnost i visoka osviještenost i informiranost turista;
- aktivnosti i reakcije konkurenata u niveliranju novih odrednica ponude;
- inovativnost i sposobnost menadžmenta u turizmu gdje nestaju granice u profiliranju sadržaja;
- maštovitost u generiranju turističkog proizvoda;
- utjecaj globalizacije i multinacionalnih kompanija na razvoj turizma.

Polazna pretpostavka je da se turizam spoznaje kao cjeloviti sustav i kao podstav društvenog i gospodarskog sustava s mnoštvom veza brojnih elemenata te se mora promatrati multidisciplinarno. Sustavni pristup turizmu implicira i integralan pristup koncepciji razvoja. Turizam se planira i razvija kao samostalni integralni sustav, ali također i kao dio opće koncepcije razvoja destinacije. Problematika turističkog planiranja je vrlo kompleksna i zalazi u mnogo različitih područja djelovanja uz istodobno uvažavanje mnoštva parametara, pa ju je stoga i vrlo teško definirati i anticipirati. Obilježja turizma i gospodarstva XXI. stoljeća su: liberalizacija tržišta i rast konkurencije, povezivanje, umrežavanje, klasterizacija, integracija, rast dinamike i kompleksnosti, multipliciranje količine informacija... Turizam novog doba u globaliziranom okruženju bilježi velike promjene u svim segmentima poslovanja. Širenje EU, ukidanje granica, barijera i viza, afirmacija globalizacije i novog gospodarskog poretka pospješuje multipliciranje turističkog poslovanja. Sve oštija tržišna konkurencija, promjene u okolini, prilagođavanje novom sustavu tržišnih vrijednosti i promjena afiniteta turista uvjetuju rušenje tradicionalne ponude. Vrlo teško je na znanstvenoj razini anticipirati smjer i kretanje turističke potražnje. Maštovitost i težnja prema novom, drugačijem, nepoznatom postaviti će nove kriterije turističke potražnje i ponude. Ponuda se mora prilagođavati razvoju preferencija turista, odnosno mora ih čak i preduhitriti. Ne prodajete proizvode i uslugu, već evoluciju (klijenta) (Gerken, G.). Dugoročno u turizmu XXI. stoljeća znači dvije do tri godine, odnosno svaka sezona mora donijeti korjenite promjene u turističkoj ponudi i potražnji, poglavito u turističkom doživljaju.

Razvoj globalnih turističkih trendova otkriva Studija razvoja turizma IBM-a do 2010. godine koja generira utjecaj globalizacije i tehnologije na razvoj turizma i na ponašanje turističke ponude i potražnje. Utjecaji globalizacije na potražnju su sljedeći:

- socio-ekonomski faktori determiniraju kvantitativni i kvalitativni rast turističkih putovanja gdje turističke migracije prerastaju u temeljne životne potrebe;
- globalizacija uvjetuje nestanak nacionalnih granica i porast prekograničnih putovanja uz multipliciranje avionskih destinacija;

- dva pola globalizacija i lokalizacija uvjetuju borbu globalne, unificirane ponude i afirmacije prepoznatljivih, autohtonih sadržaja;
- višak slobodnog vremena i povećanje starije populacije produžuju vrijeme i učestalost turističkih migracija.

Utjecaj globalizacije na ponudu se očituje u sljedećim determinantama:

- povećanje broja i popularnosti turističkih destinacija zbog otvaranja granica (osobit interes za nove, neotkrivene, nedovoljno valorizirane destinacije);
- liberalizacija tržišta uvjetuje dolazak stranog kapitala i povećanje investicija;
- slabije razvijene zemlje će se ubrzano razvijati, odnosno turizam će multiplificirati rast i razvoj čitavog gospodarstva;
- veliki ponuđači nastoje proširiti globalni doseg, što uvjetuje kvalitativni razvoj i diversifikaciju ponude.

Utjecaji tehnoloških inovacija na potražnju su:

- razvoj informacijske tehnologije pospješuje internu i eksternu komunikaciju i uvjetuje visoku osviještenost i informiranost turista;
- turisti mogu putem interneta pretražiti destinacije koje mogu najpotpunije zadovoljiti njihove potrebe;
- razvoj tehnologije, medicine, biomedicine uvjetuje kvalitetu života i produženje života;
- implementacija inovacija uvjetuje veću potražnju i nove potrebe za novim tehnološkim rješenjima za vrijeme turističkih putovanja.

Utjecaji tehnoloških inovacija na ponudu su:

- implementiranje nove poslovne filozofije temeljene na neposrednom kontaktu s klijentima CRM (Customer Relationship Management) s težnjom prilagođavanja svakom turistu pojedinačno;
- internet uvjetuje distribuciju i sustav on-line rezervacija;
- inovacije se ostvaruju u novom stilu gradnje i opremanja smještajnih i izvan-smještajnih kapaciteta;
- pojačano usvajanje i prihvaćanje naprednih rezultata tehnologija sigurnosti rezultira padom brige za privatnost i većom raspoloživošću osobnih informacija.

Turizam XXI. stoljeća je određen sljedećim determinantama (Jonckers, Piet 2005):

- Turizam i održivost:
  - izuzetno povećana svijest o utjecaju masovnog turizma na okoliš;
  - nova društvena svijest odnosno interes za autentičnim, malim i lokalnim iskustvima godišnjeg odmora;
  - novi turist (koji jede u lokalnim restoranima, koristi se lokalnim vodičima, u potrazi za istinitom pričom iza destinacije);
  - uradi-sam turisti (zahtjevniji, a ujedno i odgovorniji).

- Turizam i dostupnost:
  - gotovo 40 milijuna ljudi u Europi su osobe s posebnim potrebama. Oni su također turisti pa već s komercijalne točke gledišta ove potrošače ne treba zanemariti.
- Turizam i ruralna te kulturna baština:
  - postoji jasno rastuće tržište za netradicionalne turističke destinacije.
- Turizam i mir:
  - uz turizam se vežu pojmovi tolerancije, kulturne razmjene, upoznavanja s drugim, stvaranja općeg dobra i prijateljstva.
- Turizam i sport:
  - to je brzo rastući segment individualnog i skupnog turizma koji ide dalje od Olimpijskih igara.
- Turizam i zdravlje:
  - zdrav život i promidžba zdrave ishrane među potrošačima postat će prioritet za turistička poduzeća;
  - turistička poduzeća blisko će surađivati s medicinskim stručnjacima;
  - turisti će biti bolje obrazovani o zdravstvenim rizicima na putovanju općenito.
- Turizam i tehnologija:
  - širokopojasni internet revolucionarizirat će komunikacijsku kulturu i potaknuti elektroničku kulturu, izravno će utjecati na način (samo)organizacije godišnjeg odmora;
  - mobilni telefoni postat će osobna sredstva organizacije putovanja;
  - agenti umjetne inteligencije u računalima će imati ulogu osobnih turoperatora;
  - virtualni godišnji odmor postat će stvarnost.

Determinante turizma XXI. stoljeća se mogu očitati u sučeljavanju europske turističke ponude sa svjetskom konkurencijom. Europska turistička industrija se odvija u okruženju nad kojim ima tek malu ili nikakvu kontrolu. Snažne eksterne sile i trendovi određuju uvjete pod kojima se turistički djelatnici moraju natjecati na svjetskom tržištu kako bi održali ili povećali vodeći udio Europe. Stoga je potrebno ispitati i utvrditi mogućnosti europskog turizma u prvim godinama XXI. stoljeća te također identificirati i analizirati najvažnije čimbenike koji bi trebali utjecati na europsko turističko tržište. Općenito, većina je stručnjaka optimistična glede budućnosti turizma u Europi u XXI. stoljeću. Temelje pozitivna očekivanja prvenstveno na kombinaciji povoljnih čimbenika na strani potražnje i ponude. Europa će nesumnjivo i dalje dominirati na sceni inozemnih putovanja iako su sve aktualnije egzotične destinacije s novom ponudom osobito u uvjetima sve jeftinijeg zračnog prijevoza. Nove destinacije postaju sve traženije (težnja prema nepoznatom) usprkos sve kvalitetnijih, ali već dovoljno upoznatih mondenih europskih destinacija. Postavlja se i pitanje prestiža, odnosno imidža i cijene prestižnih destinacija.

Kako europska turistička industrija u takvoj globalnoj okolini može postati još konkurentnija? Konkurentnost (kvaliteta, cijena, brzina) ovisi o intelektualnom ka-

pitalu, permanentnom obrazovanju, poduzetništvu, inovacijama, investicijama i povećanoj pažnji k određenim aspektima proizvoda. Stoga se europska turistička industrija mora kretati ka kvalitativnom razvoju umjesto kvantitativnom rastu te težiti novom odnosu s klijentima i novim načinima sukobljavanja s konkurencijom.

Isticanje isključivo broja dolazaka znači zanemarivanje činjenica koje sve više upućuju na promjenu vrste turističke potražnje. Danas je naglasak stavljen s masovnog turizma na poboljšanje kvalitete, pozitivni i afirmativni odnos prema prirodi i okolišu (održivi razvoj – green turizam) i na stupanj individualnosti usluge u integriranom proizvodu destinacije (proces podmlađivanja turističke destinacije), odnosno na personaliziranom odnosu prema klijentu. Nagli porast turističkih kretanja izazvao je potrebu za većom kontrolom turističkih aktivnosti. Izgled mnogih turističkih destinacija narušen je neplaniranim upravljanjem. Dakle, destinacije koje su bile vrlo atraktivne, privlačne i bogate prirodnim i kulturnim resursima postaju neprivlačne i umjetne destinacije. Postizanje maksimalnog održivog razvoja u određenoj destinaciji predstavlja konkurentsku prednost i način razmišljanja da se budućim generacijama pruži prilika da vide barem ono što se danas može vidjeti. U ekonomskim terminima takav trend se može sagledati kao pokušaj povećanja profitabilnosti turizma temeljenog na kvaliteti umjesto kvantiteti. Nužno je razvijati revenue management putem praćenja prihoda svih segmenata prodaje kao i to kako se njime upravlja – svi ti elementi višestruko nadilaze važnost noćenja. Najbitnije je ostvariti profit, a brojem turista i noćenja pokušava se zamagliti stvarnost. Novi kvalitativni pristup predlaže stavljanje naglaska na kvalitetu usluge, na specijalizirani odgovor pojedinačnih tržišnih segmenata (usmjerenje na svakog klijenta), na pojedinačne vrste i razine potražnje te na novu generaciju menadžera i djelatnika i novi odnos prema klijentima. Potrebno je analizirati različite modele i koncepcije djelovanja receptivnih zemalja u cilju diversificiranja turističke ponude. U razvoju turističke destinacije (multidisciplinarno shvaćanje turizma) profiliraju se sljedeći ciljevi:<sup>97</sup>

- Ekonomski ciljevi – turizam u funkciji razvoja gospodarstva, kontinuirano poboljšanje kvalitete, aktivnosti u funkciji produženja sezone, inovacija i razvoj turističkih proizvoda, osvajanje novih tržišta, povećanje turističke potrošnje, bolja struktura i viša kvaliteta smještajnih kapaciteta, smanjenje uvozne komponente, veće zapošljavanje i mogućnost razvoja karijere, proizvodnja autohtonih proizvoda, poduzetništvo i obrtništvo kao potpora.
- Socio-kulturni ciljevi – rast kvalitete života i blagostanja lokalnog stanovništva, sigurnost i zaštita turista i lokalnog stanovništva, očuvanje kulturno povijesne baštine, očuvanje lokalnog identiteta u uvjetima globalizacije, prožimanje kultura.
- Ekološki ciljevi (zaštita okoliša) – primjena standarda i propisa o zaštiti okoliša, zaštita prirodnih resursa, racionalno korištenje energije (alternativni izvori), unapređenje infrastrukture, monitoring zagađenja (eko bilance) i sprječavanje vizualnog zagađenja prostora (prostorno planiranje).

<sup>97</sup> *Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 35.

Ostvarenje ciljeva razvoja destinacije uvjetuje postizanje ravnoteže između kvantitete (posebice što se tiče masovnog turizma) i profitabilnosti (posebice očekivani profit per capita), što je ključno za budućnost europske turističke industrije. Destinacija mora razviti integralni proizvod koji svojom atraktivnošću može privući potencijalne turiste. "Složenost upravljanja turističkom destinacijom proizlazi zbog činjenice da u procesu zadovoljavanja različitih turističkih potreba sudjeluju brojni subjekti koji žele zadovoljiti prije svega vlastite ciljeve. Istaknuta složenost međusobnih odnosa koji se uspostavljaju u okviru turističke destinacije nameće potrebu uspostavljanja različitih oblika partnerstva (jointmarketing u turizmu i hotelijerstvu). Svi zainteresirani subjekti (stakeholdersi) na razini destinacije moraju kreirati kompleksnu mrežu odnosa i partnerstva (javno-javno, javno-privatno, privatno-privatno partnerstvo), respektirajući istovremeno kooperativan i konkurentan odnos među subjektima ponude."<sup>98</sup> Konceptija razvoja turizma uključuje takav izbor ciljeva, razvojnih akcija i instrumenata, koji uspostavljaju ravnotežu između tri osnovne skupine interesa:<sup>99</sup>

- posjetitelja ili konzumenata turističkih usluga, turista i njihovih potreba;
- prirodnih resursa i njihove zaštite te socijalne okoline koja trpi štete u procesu proizvodnje i potrošnje turističkih usluga;
- poduzetnika (tj. adekvatne nagrade ulagačima, odnosno svim čimbenicima koji sudjeluju u procesu proizvodnje i distribucije turističkih usluga).

Današnji trendovi turističkog razvoja baziraju se na aktivnijem, sadržajnijem i zdravijem provođenju godišnjeg odmora što govori da prilikom donošenja odluke o izboru određene turističke destinacije presudnu ulogu imaju cjelokupni doživljaj i uvjeti boravka u odabranoj destinaciji. U destinaciji je neophodno stvoriti sinergiju konceptija razvoja turističke zajednice, menadžmenta destinacije, svih nosioca ponude i domicilnog stanovništva. Svaki sudionik okoline mora znati svoju ulogu i unutar nje tražiti svoju priliku kreativnošću i inovativnošću sadržaja u stvaranju jedinstvenog doživljaja za turista. Beskonceptijsko stanje, nepostojanje strategije razvoja može rezultirati samo kaosom, improvizacijom, izgubljenostu i propasti. Potencijalni turisti će doći privučeni atrakcijama destinacije, a pojedinačni nosioci ponude diferenciranjem sadržaja, podizanjem kvalitete i snažnom promotivnom aktivnošću će pokušati stvoriti prevlast unutar destinacije, ali u sklopu osnovne teme destinacije. Obogaćivanje ponude i podmlađivanje destinacije se mora provoditi smisleno, sustavno i koordinirano, odnosno kvalitativna razina sadržaja ne smije ovisiti samo o kreativnosti i aktivnosti pojedinih poduzetnika, već mora biti rezultat smišljene konceptije razvoja. Turizam predstavlja priliku za sve dionike okoline. Upravljanje razvojem turizma je pretpostavka za sprečavanje generiranja negativnih implikacija u turizmu, a turistička destinacija predstavlja odgovor na suvremena kretanja u načinu korištenja slobodnog vremena.

<sup>98</sup> Magaš, D: *Tourist Destination Dynamics*, Tourism and Hospitality Management 2006, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2006., p. 15.

<sup>99</sup> Dulčić, A.: *Upravljanje razvojem turizma*, MATE, Zagreb, 2001., str. 271.

Nužno je implementirati IQM (integrirani sustav kvalitete) turističke destinacije u procesu njezinog podmlađivanja kroz sinergijski efekt svih dionika destinacije u kreiranju nove vrijednosti za turista. Uključuje sustav mjera i postupaka s naglaskom na sustavni pristup definiranju, oblikovanju i promoviranju konkurentnog turističkog proizvoda prilagođenog potrebama turista XXI. stoljeća čemu moraju biti prilagođeni interni procesi i kvaliteta svih dionika destinacije. Nužno je cijeli proizvod ocjenjivati s gledišta turista (potražnje) jer integralni proizvod destinacije postoji isključivo za zadovoljavanje potreba suvremenih turista. Efikasnost koncept IQM se ostvaruje permanentnim inoviranjem, kvalitativnim poboljšavanjem i optimaliziranjem. Nestaju granice u generiranju novih proizvoda. Ključna je povratna veza, odnosno Qualitest kao integrirani instrument mjerenja i kontrole dostignutog stupnja razvoja destinacija koji ocjenjuje:<sup>100</sup>

- zadovoljstvo turista kvalitativnim i kvantitativnim činiteljima ponude;
- zadovoljstvo sudionika lokalne turističke ponude postignućima u domeni asortimana i kvalitete ponude te njihova odnosa prema korisnicima;
- zadovoljstvo lokalnog stanovništva kvalitetom života u turističkoj destinaciji i učincima turizma na lokalnoj razini;
- zadovoljstvo svih sudionika kvalitetom okoliša kao i utjecajima turizma na okoliš (prirodno okruženje, kulturna baština, resursi ljudskog djelovanja, uređenost i organiziranost destinacije).

Analiza zadovoljstva svih sudionika turističkih migracija koje mora rezultirati povećanjem profita je jedina realna ocjena konkurentnosti turističkog proizvoda i destinacije u uvjetima kada su jedina konstanta na tržištu promjene. Generiraju turističku stvarnost, a još više će determinirati turističku budućnost. Kvalitativne promjene turizma XXI. stoljeća su:

- sve češći odmori (prosječno četiri odmora godišnje) vezani za opće smanjenje prosječnog trajanja odmora (prosječno četiri noćenja po odmoru);
- novi turist ima iskustva kod organizacije odmora i sve je samostalniji;
- u turizam se upuštaju novi društveni slojevi, iako oni društveni slojevi koji su niže platežne moći imaju manju raspoloživost turističke potrošnje;
- sve veća koncentracija operatera u sektoru i na okomitoj i na vodoravnoj razini;
- istovremeno postojanje različitih oblika ponude koji djeluju na iste segmente tržišta od interesa;
- sve veća konkurencija na strani ponude.

U budućnosti sve će biti prisutnija fragmentacija odmora, povećanje udjela kratkih odmora i diversifikacija destinacija. Manje će biti izražena sezonalnost turizma jer će turisti više puta na godinu ići na odmor. Potencirati će se važnost animacije i događaja u turističkoj ponudi u cilju povećavanja atraktivnosti destinacije. Pojaviti

<sup>100</sup> Peršić, M.: *Ocjena turističke ponude Kvarnera*, Tourism and Hospitality Management, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2007., str. 57.



će se nove tržišne grupe, diversificirati će se motivi putovanja, mijenjati se shvaćanje turizma. Svakim novim dolaskom turisti će tražiti nove sadržaje, doživljaje i veću kvalitetu usluga. Širiti će se ponuda agencijskih putovanja, sve će značajniji biti zračni prijevoz i avionske destinacije (snižavanje cijena avionskih karata – Easyjet i Ryanair i rast last-minute aranžmana). Svjetski turistički trend je specijalizacija hotela (wellness, all-inclusive, hoteli za samce, hoteli za golf, hoteli za tenis, hoteli za djecu, hoteli za naturiste...), dok su klasični hoteli sve više nestaju s turističke scene. Isto tako ponuda se mora prilagoditi svakom turistu pojedinačno (segmentacija 101) što možda danas izgleda apstraktno. Obilježja hotelsko-turističkog poslovanja XXI. stoljeća su:

- povećanje turbulentnosti i dinamičnosti turističkog tržišta;
- nužnost stalnih promjena i brzog, neposrednog reagiranja;
- orijentacija na inovacije i poboljšanja u uvjetima kada ne postoje trajne konkurentske prednosti;
- orijentacija na turista (CRM);
- orijentacija prema konkurenciji u funkciji jačanja konkurentskih prednosti.

Turistička ponuda mora se prilagoditi karakteristikama i potrebama suvremenog turista, odnosno prilagoditi se turistu budućnosti, odnosno vlastitom inventivnošću stvoriti nove motive i sustav vrijednosti potencijalnih turista. Njegove karakteristike su:<sup>101</sup>

- izražavati će težnju za novim iskustvima i događajima;
- biti će svjestan kvalitete ponude;
- imati će razvijen osjećaj za očuvanje prirode i ekologiju;
- preferirati će socijalno, kulturno i ekološko zajedništvo, ali s naglaskom na autohtonim elementima.

Pozitivne turističke trendove opasno ugržava recesija i ekonomska kriza na globalnom svjetskom tržištu 2009. godine. Negativna ekonomska kretanja će se najjače i najdrastičnije odraziti na turizam. Potencijalni turisti u strahu od gubitka zaposlenja, smanjenja plaće sve će se teže odlučiti za turistička putovanja, odnosno cijene i vrijednosti (value for money, experience for money) će imati sve veću važnost u procesu izbora destinacije (turisti će za istu cijenu tražiti nove i bolje sadržaje). Otežana ekonomska situacija nalaže promjenu koncepcije razvoja, korigiranje ciljeva poslovanja (povećanje profita se transformira u održavanje postojeće situacije ili opstanak), financijska sredstva se preusmjeravaju u promociju. Vrlo teško je u promjenjivim i nepredvidljivim ekonomskim uvjetima makrookoline efikasno djelovati u cilju privlačenja potencijalnih turista uz povećavanje konkurentskih pritisaka. Takvo stanje potvrđuje tezu o sve težem definiranju koncepcije razvoja, planiranju i predviđanju na turističkom tržištu XXI. stoljeća. Konkurencija među turističkim poduzećima i destinacijama će se dodatno zaoštriti u borbi za osvajanje tržišnih pozicija. S tim ciljem nužno je razvijati sociokulturološke, ekološke, ekonomske mo-

<sup>101</sup> Magaš, D.: *Tourist Destination in the Globalisation Process*, Hotel 2000., Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2000., p. 190.

gućnosti destinacija i poduzeća koje su izražene preko proizvoda, integralne kvalitete, autohtonih elemenata, izbora ciljnog segmenta, održivog razvoja turizma, ekologije, orijentacije prirodi i kreativnosti i znanja menadžmenta. Nužna je rekonceptija poslovanja svih nosioca turističke ponude i njihova sinergija i interakcija u cilju prilagođavanja zahtjevima turista i ostvarenja primata na turističkom tržištu u kriznim uvjetima. Hotelsko-turistička poduzeća se moraju diferencirati temeljeno na kvaliteti i inovacijama, a ne na razini cijene (cjenovna politika može dovesti do smanjivanja prihoda i profita, odnosno do generiranja negativnog financijskog rezultata – sintagma prošlih vremena gdje je bit bila u povećanju broja turista, a ne u multipliciranju profita) usprkos recesije. Vrlo je teško na znanstvenim osnovama pokušati anticipirati i predvidjeti buduće turističke tržišne trendove zbog sve veće dinamike promjena i turbulencije tržišta te sve većeg rizika i neizvjesnosti. Nužno je definirati ciljni segment i na njemu izgraditi konkurentski turistički proizvod temeljen na resursima. Ne može se svaštari, improvizirati, izgraditi turistički proizvod bez jasne strategije i tako očekivati uspjeh na sve zahtjevnijem tržištu (ako ne znaš kuda ideš, svaki put će te tamo i odvesti). Hotelsko-turističko poduzeće na mikro nivou, odnosno destinacija i država na makro nivou moraju implementirati novu koncepciju razvoja i razvojnu politiku koja se temelji na novom načinu razmišljanja i djelovanja te se ostvaruje kroz sljedeće faze:

- definirati prilike u makrookolini zavisno od preferencija turista, akcija konkurenata i tendencija na tržištu i minimizirati i limitirati potencijalne opasnosti;
- odrediti ciljeve koje se žele ostvariti strategijom razvoja;
- anticipirati buduća događanja na tržištu kojima se treba prilagoditi strategija razvoja;
- razraditi alternativne strategije za ostvarenje ciljeva zavisno od aktivnosti na tržištu;
- usporediti i vrednovati alternative ovisno o mogućnostima koje pružaju i reperkusijama na strategiju razvoja;
- izabrati alternativu koja uz najmanji rizik u budućnosti pruža mogućnost ostvarenja ciljeva;
- formirati posebne poslovne politike i razvojne politike za svaku poslovnu funkciju poduzeća, odnosno za sinergijsku interakciju strateških poslovnih jedinica poduzeća;
- izraditi financijsku studiju inputa i outputa ostvarenih strategijom razvoja.

Teorijski je vrlo lako napisati i definirati faze razvojne politike hotelsko-turističkog poduzeća ili koncepcije razvoja destinacije (master planovi). Praksa i implementacija pokazuju stvarnost jer je svako poduzeće ili destinacija opterećena vlastitim dubiozama (kadrovske, financijske, mentalne, razvojne dubioze) i limitima razvoja. Ne postoji unificirano rješenje, već svako poduzeće mora kontinuirano kvalitativno unapređivati koncepciju razvoju u borbi za bolju budućnost i osmišljavati novu ponudu temeljenu na originalnosti, inovacijama i izvornosti. Koncepcijom i strategi-

jom razvoja poduzeća (destinacije) potrebno je definirati njegov odgovor na poticanje s globaliziranog turističkog tržišta (utjecaj globalizacije na turističku ponudu, potražnju, kulturu, upravljanje turizmom). Presudni utjecaj imaju promjene u okolini: tehnološki razvoj, fragmentacija tržišta, globalizacija, sve veća konkurencija i informacijski razvoj. U globaliziranom turizmu XXI. stoljeća više nema ili-ili alternativnih strategija u koncepciji razvoja. Formulira se sinergijska rezultanta koja obuhvaća ono najbolje od svake koncepcije kao odgovor na izazove dinamičkog turističkog tržišta. Teži se neprestanoj optimalizaciji i pronalaženju boljih modela poslovanja i prilagođavanju budućim promjenama. U cilju efikasnog razvoja nužno je prihvatiti suvremene ekonomske trendove uz poticanje vlastite osobnosti i prepoznatljivosti (kako biti drugačiji i bolji od konkurenta). Nužno je biti prepoznatljiv, ostvariti vlastiti identitet, odnosno lokalnom kulturom i tradicijom se razlikovati od uniformirane, stereotipne globalizirane turističke ponude (turistička regionalizacija u globalizaciji temeljena na lokalizaciji – biti svoj, afirmirati vlastitu kulturu, tradiciju, običaje i način razmišljanja). Vizija se mora bazirati na valorizaciji konkurentskih prednosti, autohtonim vrijednostima, diferenciranju ponude, originalnosti sadržaja, kvalitativnom unapređenju ponude, afirmaciji ekologije i održivog razvoja. Kapitalno je stvoriti svijest o nužnosti promjena, potenciranju kvalitativnog preoblikovanja poslovanja uz implementaciju novih strateških usmjerenja: rekonceptija razvoja, novi odnos prema turistu – klijentu (CRM), novo oruđe u konkurentskoj utakmici (poslovna inteligencija, benchmarking). Inovacije trebaju težiti povećanjem zadovoljstva turista ili smanjivanjem troškova ponuđača. Koncepcija razvoja se može ostvariti jedino kreiranjem originalnog i prepoznatljivog proizvoda (koji se ne može brzo i lagano kopirati i imitirati) prilagođenog sadašnjim i budućim turističkim preferencijama uz efikasnu promociju u cilju repozicioniranja na globaliziranom tržištu. Predstavlja odgovor i reakciju na dinamičnost turističkog tržišta, odnosno na nove trendove turističke ponude i potražnje.

## 6.2. Dinamika turističke ponude i potražnje

Dinamika turističke ponude i potražnje definira ukupnost turističkog tržišta. Specifičnosti koncepcije razvoja i razvojne politike turističkih poduzeća u odnosu na poduzeća u drugim privrednim i izvanprivrednim djelatnostima uvjetovane su specifičnostima usluga (turizam spada u uslužni sektor kojeg određuju karakteristike usluga: neopipljivost, nedjeljivost, istovremenost pripreme i konzumiranja, neusklađivost...), specifičnostima turističke djelatnosti, velikom kapitalnom vrijednošću investicija, velikom osjetljivošću na karakteristike vanjske okoline (politička, gospodarska, znanstveno-tehnološka kretanja), velikim rizikom ulaganja s obzirom na tržišni karakter turističkog gospodarstva koje pretežito ovisi o međunarodnom turističkom prometu, težim primjenjivanjem znanstveno tehnoloških inovacija i razmjerno manje profitabilnim kapitalom nego u drugim privrednim djelatnostima. U turizmu se prodaje priča o destinaciji na temelju koje potencijalni turisti odabiru destinaciju najbližu njihovim preferencijama (značaj promocije koja mora privući

potencijalnog turista koji prvi put dolazi u destinaciju). Potiče se načelo održivog razvoja turizma koji afirmira kriterij ekološkog kapaciteta prostora i kriterij kvalitete turističkog doživljaja te osigurava optimalnu interakciju turizma i prostora.

Koncepcija razvoja je određena poticajima s tržišta, odnosno sučeljavanjem ponude i potražnje. Turistička ponuda je homogena, statična i neelastična te se teško može u kratkom vremenu kvalitetno prilagoditi poticajima s turističkog tržišta. Profilira se u prepoznatljivi, složeni turistički proizvod uz poticanje estetskih značajki u privlačenju potencijalnih turista. Cilj je predvidjeti što će turista interesirati sutra, osmisлити i stvoriti takav proizvod, izbaciti ga na tržište i proaktivnim marketingom i promocijom upoznati i privući potencijalnog turista. Osnovno pitanje u turizmu XXI. stoljeća je kako biti drugačiji, kako se diversificirati u odnosu na konkurenciju, odnosno kako biti ispred potražnje. Pitanje dobiva osobito na važnosti kada je potrebno puno manje vremena konkurenciji u kopiranju inovativnih i originalnih rješenja te se smanjuje vrijeme ostvarivanja ekstra profita odnosno obiranja vrhnja s tržišta. U budućnosti ponuda će se prilagođavati potrebama svakog turista pojedinačno neovisno koliko to danas izgleda apstraktno i finansijski neodrživo (danas je primjer personalizirana ponuda u auto industriji). Zbog društveno-ekonomskih i tehničko-tehnoloških promjena u društvu turizam postaje sve više okrenut pojedincu. Te se promjene odražavaju na turističku ponudu i potražnju. Kvantiteta se sve više zamjenjuje s kvalitetom, masovno s individualnim i diferenciranim. Ostvariti će se neposredniji i personaliziraniji odnos sa svakim turistom. Osnovni elementi kvalitativne transformacije turističkog proizvoda su:<sup>102</sup>

- ekonomski rast;
- visina raspoloživih prihoda;
- obrazovanje;
- povećanje slobodnog vremena (skraćivanje radnog tjedna i povećanje broja slobodnih dana za godišnji odmor), češće korištenje odmora (produljenje sezone);
- povećanje broja, vrste i važnosti različitih aktivnosti turizma;
- potražnja postaje sve zahtjevnija, sofisticiranija, racionalnija i selektivnija;
- povećanje udjela novih segmenta u potražnji;
- diversifikacija i internacionalizacija;
- sve izraženija ekološka svijest turista daje prednost očuvanim destinacijama;
- masovnost i ekstenzivnost ustupaju pred alternativnim, individualiziranim i intenzivnim oblicima turističke potražnje i njima prilagođenim oblicima ponude.

Daljnji razvoj postaje upitan u uvjetima recesije i globalne krize. Presudnu ulogu u procesu profiliranja ponude ima menadžment koji mora biti vizionar i anticipirati i kreirati budućnost. Osnovni poticaji generiranja ponude su znanje, vještina, kreativnost, inventivnost, intelektualni kapital menadžera i djelatnika (puno lakše je izgraditi smještajne i ostale kapacitete vrhunske kategorije nego obučiti djelatnike za

<sup>102</sup> Cerović, Z.: *Animacija u turizmu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 37.

hotele četiri i pet zvjezdica). Potrebno je kreirati i prodavati jedinstveni doživljaj, a ne turističke usluge, smještaj, hranu i piće koji su nužan, ali samo popratni element. U kreiranju ponude nužno je napustiti sve zastarjele paradigme, srušiti sve granice kreativnosti i implementirati maštu u cilju kreiranja maksimalnog doživljaja za turista (primjeri inovacija su neobični hoteli:<sup>103</sup> hotel Langholmen – hotel za otkvačene, FantaSuite hoteli – od Cezarova apartmana do odiseje u svemiru, internet hoteli i kockarnice, ledeni hoteli, hoteli autobusi, hoteli za ptice...).

Suprotno relativno statičnoj ponudi (unatoč pozitivnim primjerima), turistička potražnja je sve zahtjevnija, izbirljivija, selektivnija, sklona promjenama te neravnomjerno prostorno i vremenski raspoređena i koncentrirana. Povećava se broj, vrsta i važnost različitih aktivnosti turista koji potiču transformaciju turizma u industriju zabave, animacije, aktivnog odmora i doživljaja. Turistički trendovi pokazuju promjenu u ponašanju turista kojima sve važnije postaje “doživjeti” od nekadašnjih prioriteta “posjetiti”. Drugim riječima, moderan turist postaje sve “znatiželjniji”, mobilniji i aktivniji, od nekadašnjeg “objekta” postaje “subjekt” u turističkim kretanjima. Analiza njemačkog turističkog tržišta Raiseanalyse pokazuje da su početkom 80-ih godina vodeći motivi putovanja bili sunce, more, kupanje (prirodne ljepote), dok početkom XXI. stoljeća turisti primarno preferiraju aktivni odmor, nove sadržaje i spoznaje. Sve su izraženiji motivi upoznavanja novih kultura, tradicija, načina života, ali i težnja zajedništvu i druženju. Takve promjene su uzrokovane razvijanjem sociološko-kulturoloških vrijednosti turista kao i njihovim novim poimanjem stvarnosti. Motivi se sve više diferenciraju analogno tržišnim segmentima.

Vrlo teško je na znanstvenoj razini anticipirati smjer i kretanje turističke potražnje. Maštovitost i težnja prema novom, drugačijem, nepoznatom postaviti će nove kriterije turističke potražnje. Svaka sezona mora donijeti korjenite promjene u turističkoj ponudi i potražnji, poglavito u turističkom doživljaju kako bi zadovoljila sve zahtjevnije turističke preferencije.

Kraj XX. stoljeća obilježili su avanturistički turizam, brodske ture, zabavni parkovi, festivali događaja (Hrvatska još nije dovoljno afirmirala takvu ponudu te je udaljena od suvremenih turističkih tendencija dok se o generiranju novih trendova ni ne razmišlja). Događaji i atrakcije temeljene na industriji zabave prerastaju u glavni motiv dolaska turista. Događaji se mogu podijeliti na:

- specijalni događaji – kulturna događanja, različiti koncerti, izložbe, poslovni sajmovi, rekreacija, sportska natjecanja;
- autohtoni događaji – temelje se na lokalnoj kulturi, tradiciji, domicilnim vrijednostima, lokaliziranoj ponudi kao protuteža globalizirane ponude;
- megadogađaji – veliki koncerti, svjetske sportske manifestacije.

Nosioći promjene ponude su hotelsko-turistička poduzeća koja moraju uključivati i implementirati nove točke izvrsnosti. Prema T. Petersu postoji 45 naputaka za uspjeh poslovne i razvojne politike poduzeća koji su sublimirani u pet područja:

<sup>103</sup> Galičić, V.: *Drugačiji od drugih*, UT, Zagreb, 5/2004., str. 39.

- bezuvjetna orijentacija u korist kupca (turista);
- brze i prave inovacije;
- razvijanje fleksibilnosti osposobljavanjem i poticanjem suradnika;
- razvijanje sklonosti promjenama u upravljanju, organizaciji i suradnicima;
- razvijanje sustava za kaotični svijet, novih informacijskih sustava i kontrolnih mehanizama, strategije razvoja potencijala poduzeća, decentralizacije.

Uspjeh poduzeća ovisi o: spremnosti poduzeća na aktivnost jer svi poslovi moraju biti obavljani na vrijeme (timeless), odnosu prema klijentu – biti bliži klijentu i naučiti kako klijent razmišlja, autonomiji i poduzetništvu u potrazi za kreativnim i inovativnim idejama, produktivnosti temeljenoj na čovjeku s ciljem afirmacije intelektualnog kapitala, kreiranju prepoznatljive organizacijske strukture i kulture temeljene na novom sustavu vrijednosti, usmjerenosti na područja na kojima je poduzeće kvalitetnije od konkurencije.

T. Peters ukazuje na sljedeće trendove u gospodarstvu (primjenjive i na turizam) o kojima treba voditi računa svaka ozbiljnija analiza poduzetničkog menadžmenta u rekonceptiji razvoja poduzeća:

- Velika je neizvjesnost suvremenih promjena na ekonomskom području što zahtjeva izuzetnu ekonomsku dinamičnost, inovativnost i prilagođavanje.
- Vrijeme je postalo središnjim čimbenikom i područjem konkurentske borbe jer brzina traži hitrost i prilagodljivost.
- Sva tržišta postaju djeljiva i sve se više proizvodi roba za poznatog kupca. To zahtjeva kompjuterski dizajn, elektronsku obradu podataka i prilagođavanje svakom potrošaču pojedinačno.
- Kvaliteta dizajna postaju najvažnije komparativne prednosti proizvođača novih proizvoda. U vezi s time postoje najmanje četiri konkurentske prednosti: tehnologija i kvaliteta, nove organizacijske i menadžerske akcije, dizajn, posebne usluge, tzv. dodatne vrijednosti.
- Restrukturiranje velikih poduzeća temelji se na konkurenciji, kvaliteti i dodatnim uslugama, organizacijskoj i tehnološkoj fleksibilnosti, tržišnoj prilagodljivosti.
- Mijenjaju se stare ekonomske ideje o ekonomiji velikog opsega pri čemu se povećava udio malih i srednjih poduzeća.
- Tržišni partneri poduzeća se sve više smatraju suradnicima. U vezi s time pojavljuje se i novo partnerstvo dodatne vrijednosti.
- Ekonomski procesi se internacionaliziraju u tom smislu što svi subjekti postaju međusobno ovisni na svjetskom tržištu.
- Mijenja se položaj djelatnika u procesu rada i u poduzeću. Repetitivni rad se smanjuje, a inovativni povećava. Prednost se daje kvaliteti procesa umjesto kvantiteti.

Razvoj poduzeća se temelji na scenarij analizi kao strategiji kojom se osigurava strukturalni pristup alternativnim budućnostima turističkog poduzeća integralno za-

hvaljujući kompleksnosti i neizvjesnosti okoline. Mora definirati rješenja neovisno o promjenama okoline. Algoritam u provođenju scenarij analize obuhvaća:<sup>104</sup> definiranje polazišta, definiranje stiliziranih ograničenja, konstrukciju scenarija, procjenu vjerojatnosti scenarija, identificiranje strategije temeljene na pojedinim scenarijima, analizu žaljenja. Scenarij analiza kao ključ koncepcije razvoja mora biti permanentno optimalizirana u cilju izgradnje konkurentnosti u uvjetima dinamičkog, globaliziranog tržišta.

Navedene promjene su rezultat novih promjena u gospodarstvu čija je temeljna odrednica poduzetnička ekonomija i poduzetnički menadžment s ciljem kvantitativnog i kvalitativnog povećavanja outputa poduzeća. Zaključno se promjene turističkog tržišta mogu podijeliti na:

- Promjene na tržištu ponude:
  - razvoj tehnologije donosi promjene u strukturi tržišta i primjeni marketinga, te omogućava proces koncentracije subjekata ponude: ponuđači ulaze u integracije što im daje mogućnost da konkuriraju i cijenom i kvalitetom, a manji subjekti idu u područja tržišnih niša;
  - korištenje interneta olakšava usporedivost destinacija i cijena te skraćuje vrijeme potrebno za prikupljanje informacija i omogućuje jednostavan direktan booking;
  - sve je više prisutna standardizacija u hotelijerstvu na različitim razinama odnosa cijena i usluga;
  - razvijaju se raznolike strategije specijalizacije hotela (all-inclusive, wellness, romantični, klupski, umjetnički, za gurmane, za samce, za naturiste, za tenis, golf, jahanje, za djecu, itd.);
  - ulaže se u podizanje kvalitete i smanjenje sezonalnosti ponude.
- Promjene na tržištu potražnje:
  - tržište se sve više raščlanjuje na podskupine koje su definirane životnim stilom, osobnim sklonostima, potrebama i životnim prilikama – tzv. “turizam specijalnih interesa”;
  - kompleksniji paketi motiva za putovanje – uz glavni motiv (kupanje, odmor, kultura) moderni turist želi tzv. „6E“ turizam (engl. “6E” turizam experience, excitement, escape, education, entertainment, ecology) – doživljaj, uzbuđenje, bijeg, obrazovanje, zabavu i ekologiju;
  - veća očekivanja turista radi naprednijih telekomunikacija, veće obrazovanosti i osobnog iskustva i znanja;
  - promjene u potrebama: rastom životnog standarda ljudi raspoložu s više novca, a manje slobodnog vremena, pa raste popularnost kratkih i kružnih putovanja i “all-inclusive” ljetovališta;
  - raste potražnja za nedoručnim, ekološki čistim područjima kao odgovor na brzi ritam suvremenog urbanog načina života;
  - osobna sigurnost postaje jedan od glavnih razloga izbora destinacije.

<sup>104</sup> Buble, M. i dr.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 32.

Cilj je upravljanje promjenama u funkciji izgradnje konkurentne ponude kako bi se što efikasnije zadovoljile suvremene preferencije potražnje.

### 6.3. Odrednice konkurentske borbe na turističkom tržištu

U turizmu XXI. stoljeća sve je teže ostvarivati konkurentske prednosti. Biti konkurentan danas nije pitanje uspjeha, nego pitanje opstanka. Konkurentska prednost se postiže većom kvalitetom i vrijednošću za turiste, komunikacijom s postojećim i potencijalnim turistima, kvalitetnim odnosom prema turistima, brzinom uvođenja novih proizvoda na tržište i inovacijama te novim idejama za optimaliziranje poslovanja. Na dinamičnom turističkom tržištu konkurentska se prednost ostvaruje posjedovanjem posebnosti koju turisti traže i uvažavaju i kojom se poduzeća razlikuju od konkurenata s ciljem multipliciranja profita. Konkurentna područja se temelje na četiri osnovna elementa:

- Ekonomska konkurentnost – sposobnost postizanja i održavanja maksimalne razine pridodane vrijednosti i profita kao temeljnog cilja poslovanja, istovremeno učvršćujući dodirne točke između različitih sektora i učinkovito kombinirajući izvore i sredstva s ciljem vrednovanja specifičnih lokalnih proizvoda i usluga.
- Konkurentnost okoliša – uspješnost u valorizaciji okoliša i održivom razvoju, budući da se radi o elementu koji je specifičan za svako određeno područje. Istovremeno se mora jamčiti očuvanje i obnavljanje prirodnih izvora i ostalog naslijeđa gdje priroda postaje prioritet.
- Društvena konkurentnost – sposobnost zajedničkog učinkovitog djelovanja zasnovanog na zajedničkom poimanju projekata kojima dodatnu snagu pruža usklađenost različitih institucionalnih razina.
- Smještaj u globalnom kontekstu – sposobnost pronalaženja vlastitog smještaja i pozicije u odnosu na ostala područja i vanjski svijet s ciljem potpunog ostvarenja teritorijalnog projekta te jamčenja njegovog uspjeha u globalnom okviru.

U uvjetima dinamičkog turističkog tržišta informacije o konkurentima postaju presudne, a poslovna inteligencija prerasta u osnovno sredstvo u konkurentskoj borbi (konkurenta se treba upoznati da bi ga se moglo pobijediti). Poduzeće ne može uspješno poslovati ako ne prati razvoj konkurencije i promjene afiniteta klijenata. Nije više dovoljna sposobnost transformacije i prilagodljivost već je nužna afirmacija istraživanja, inovativnosti i kreativnosti i pogled unaprijed. Ne može se živjeti samo u prošlosti, ni u sadašnjost već imperativ predstavlja budućnosti. Sadašnjost mora biti u funkciji budućnosti ili budućnost za poduzeće ne postoji. Inovacije postaju presudne u generiranju novih turističkih kvalitativnih trendova (originalni sadržaji kao sredstvo diferenciranja u odnosu na ponudu konkurencije). Mogu se definirati na više načina:

- Kreativni proces u kojem se više postojećih proizvoda kombiniraju na drugačiji način kako bi se proizveo novi proizvod.



- Kompleksni skup aktivnosti od konceptualizacije nove ideje do njene primjene u praksi.
- Implementacija kreativnih rješenja u generiranju novog proizvoda u cilju boljeg podmirivanja potreba klijenta (turista).
- Novo sredstvo, koncept ili ideja, sve što je različito od postojećeg.
- Sve što klijent percipira kao novost.

Inovacije potiču konkurentsku borbu na dinamičkom tržištu XXI. stoljeća kojeg karakteriziraju:

- sinergija globalizacije i lokalizacije;
- kraći životni ciklusi proizvoda i veća dinamika;
- individualizacija potreba turista (klijenta);
- pojava novih oblika poslovanja;
- tehnološki progres.

Elementi pokretačkih snaga koje donose promjene su:<sup>105</sup> ubrzanje promjena, novi model klijenta, potreba za više znanja o klijentovim individualnim potrebama, klijenti koji teže većoj moći, tržišne cijene kontroliraju klijenti, a ne dobavljači, porast informacijskih posrednika, dodavanje vrijednosti kroz nematerijalne stvari, nova industrija i struktura poduzeća, posao nikad nije dovršen, životna vrijednost klijenta, cyber marketing.

U procesu razvoja presudno je strateško pozicioniranje i diferenciranje (razlike u teoriji resursa, pruženim uslugama, distribucijskom lancu, teoriji cijena, marketingu i promociji) od konkurencije kroz obavljanje različitih procesa ili sličnih procesa na drugačiji i efikasniji način. Pozicioniranje predstavlja definiranje osnovnih uporišta diferencijacije od konkurencije u cilju stvaranja vlastite prepoznatljivosti. Sastoji se od tri temeljne faze: identifikacija mogućih konkurentskih prednosti, izbor konkurentске prednosti koja pruža mogućnost najznačajnije diferencijacije i optimalizacija komuniciranja s tržištem u cilju naglašavanja prepoznatljivosti. Izgradnja konkurentskih prednosti poduzeća i model konkurentnosti u turizmu temelji se na optimalizaciji procesa lanca vrijednosti (sustavan način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i oblika njihove interakcije u svrhu analize izvora konkurentске prednosti).

#### 6.4. Model konkurentnosti u turizmu

Konkurentnost predstavlja kvalitativnu odrednicu strateškog upravljanja, odnosno dominantnu odrednicu uspješnosti. Ključ konkurentске prednosti je analiza vrijednosti i doživljaja za turista koja se sastoji od sljedećih zadataka:<sup>106</sup>

- identificirati glavne karakteristike koje turisti traže;

<sup>105</sup> Galičić, V.; Šimunić, M.: *Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje*, Fakultet za turistički hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str. 112.

<sup>106</sup> Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 293.

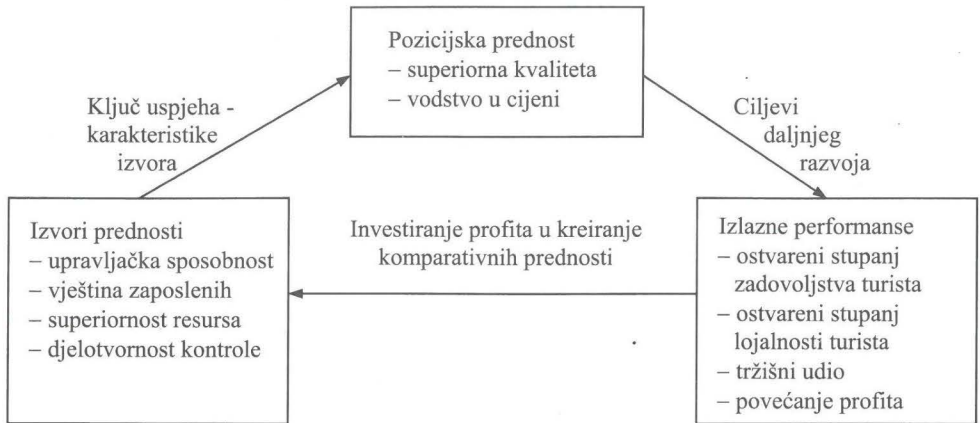
- ocijeniti kvantitativnu vrijednost različitih karakteristika – rangirati vrijednosti pojedinih osobina;
- ocijeniti postignuća i svojeg poduzeća i konkurenta na osnovu različitih vrijednosti za turiste kako su ih sami turisti ocijenili;
- ispitati kako turisti u pojedinom segmentu ocjenjuju uspješnost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

Temeljne postavke ostvarivanja i izvora konkurentskih prednosti su:

- Konkurentska prednost nastaje u osnovi iz poboljšanja, inovacija i promjena. Inovacije obuhvaćaju nove tehnologije, metode i načine djelovanja turističkih poduzeća. Mogu se manifestirati u novim oblicima ponude, dizajnu, procesu istraživanja, pristupu marketingu ili načinu organizacije. Uvjeti ostvarenja inovacija su: identificiranje najsloženijih potreba turista, uspostavljanje normi za prevladavanje zakonskih prepreka ili standarda, raspoloživost kvalitetnih dobavljača, kvalitetna kadrovska struktura, određivanje istaknutih konkurenata za uzor u poslovanju. Faze inovacije su: razvoj ideje, testiranje ideje, realiziranje ideje i eksploatacija ideje. Omogućuje da poduzeće novim programima bude prvo na tržištu i tako “obire vrhnje” do odgovora i reakcija konkurenata.
- Konkurentska prednost obuhvaća ukupan sustav vrijednosti – sustav vrijednosti predstavlja čitav niz aktivnosti uključenih u stvaranje i korištenje proizvoda. Bliska i stalna razmjena i interakcija s dobavljačima, turistima, kanalima distribucije uključena je u proces stvaranja i održavanja prednosti ljudskim potencijalima.
- Održavanje prednosti zahtijeva globalni pristup strategiji – turistička poduzeća se moraju okrenuti globalnoj potražnji, promovirati se i nastupati na cjelokupnom europskom i svjetskom tržištu, konfrontirati se s europskom konkurencijom naglašavanjem vlastitih prednosti, posebnosti i razlika u odnosu na konkurente.
- Konkurentska prednost se odražava kroz stalno poboljšavanje – imperativ je stalno inoviranje i optimalizacija turističke ponude uvažavanjem kupca (turista) kao individue, kontinuiranim mijenjanjem programa usluga i diferencijacijom proizvoda. Novi nosioci ponude lako potiskuju “umrtvljenu” konkurenciju koja se uljulja zadovoljna trenutnim položajem. Najtrajnije konkurentске prednosti su temeljene na visokoj kvaliteti koju je vrlo teško i skupo kopirati i prevladati. Veliku važnost ima i implementacija strategije razvoja koja izaziva i traži promjene u shvaćanjima i ponašanju, promjene u organizacijskoj strukturi te ovisi o ljudskim resursima.

Promjene na tržištu iniciraju promjene turističkih poduzeća i permanentno stvaranje novih konkurentskih prednosti u cikličnom modelu (izvori prednosti – pozicijska prednost – izlazne performanse).

Shema 4: Elementi konkurentske prednosti



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

Izvori prednosti se temelje na efikasnoj percepciji tržišnih promjena, djelotvornosti i brzini prilagodbe turistima, kreativnosti, inovativnosti, generiranju novih ideja i rješenja. Osnovni resurs gospodarstva i turizma XXI. stoljeća predstavlja znanje, odnosno intelektualni kapital i informacije. Tri osnovna elementa konkurentske prednosti su:<sup>107</sup>

- superiorno znanje – trajan izvor mogućnosti postizanja konkurentske prednosti;
- superiorni resursi – teorija resursa koja generira ostvarenje konkurentske prednosti na temelju veće dostupnosti resursnoj osnovi;
- superiorna kontrola – kontrola u funkciji dobivanja informacija o trenutnom stanju poduzeća kao polazište novih smjernica u generiranju konkurentske prednosti.

Izvori rezultiraju pozicijskom (konkurentskom) prednosti koja se ostvaruje na dvije razine:

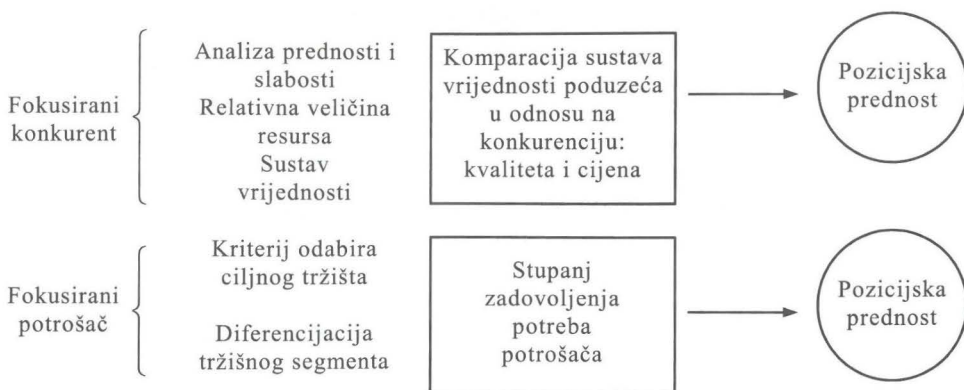
- strategija troškova sa širokim spletom implementacije na svim razinama poslovnih funkcija što rezultira troškovnim liderstvom;
- vodstvo zbog diferencijacije i kvalitete – zasniva se na stvaranju kvalitativne razlike vlastitih proizvoda, usluga i čitavog poduzeća u odnosu na konkurenciju temeljenu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

Različiti autori su na različiti način definirali konkurentske razine poduzeća. Prema M. E. Porteru diferenciraju se tri osnovne generičke poslovne strategije za ostvarenje konkurentske prednosti:

- Strategija vođenja troškova – strategija konkurencije niskim troškovima. Cijena proizvoda se nekad formira ispod troškova i svjesno se kratkoročno ostvaruje gubitak kako bi se protjeralo konkurenciju iz odabrane tržišne niše.

<sup>107</sup> Kolaković, M.: *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 113.

### Shema 5: Proces ostvarenja konkurentske prednosti



Izvor: Days, G. S., Wensley, R.: *Assessing Advantage: A Framework for Competitive Superiority*, New York, 1988., p. 158.

- Strategija diferencijacije – strategija konkurencije unikatnim proizvodima kojima se poduzeće repositionira i diversificira u odnosu na konkurenciju.
- Strategija fokusiranja – strategija konkurencije usredotočena na odgovarajući tržišni segment. Otežava ulazak novih konkurenata zbog nužnosti velikih investicija u dužem razdoblju poslovanja. Diferencira se strategija fokusiranog troškovnog vodstva koja potencira povoljniju troškovnu strukturu i strategija fokusirane diferencijacije usmjerena na posebnost ciljanih turista.

Konkurentska prednost određena je vrijednošću proizvoda i usluge i ona postoji ako su ispunjena slijedeća tri uvjeta:<sup>108</sup> turisti opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda i usluga poduzeća, ako je razlika posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i konkurenata, ako se razlika u važnim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati u budućnosti.

U novije vrijeme osnovna odrednica konkurentske prednosti postaje brzina. Više “velike ribe ne jedu male, već brze jedu spore”. Nužno je ubrzavati procese i promjene jer se samo tako može uspjeti na tržištu XXI. stoljeća bez obzira na velike rizike takvih trendova. Pravovremena odluka i njena implementacija je preduvjet ostvarenja željenog smjera, tempa i ciljeva razvojne politike. Zahtjevi klijenta (turista) za širim izborom, asortimanom, bržom, kvalitetnijom i cjelovitijom uslugom pojačati će potrebu brzine u razvoju novih proizvoda i usluga. Inovacije kao sredstvo diversificiranja i razlikovanja postaju temeljno oruđe u funkciji ostvarenja konkurentnosti na turbulentnom turističkom tržištu. Brzina akcije i reakcije može iznenaditi konkurente koji nisu spremni na kontraakciju. Moramo postati brži ako želimo pobijediti u svijetu u kojem ništa nije predvidivo izuzev sve veće brzine promjena (Welch, J., menadžer General Electric). Ipak treba paziti da se ne ide prerano u materijalizaciju

<sup>108</sup> Tipurić D.: *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 3.

promjena, odnosno da brzina ne bude predrastična. Mnoge kvalitetne ideje su se izgubile jer su se dogodile prije vremena, odnosno tržište još nije bilo spremno prihvatiti takve proizvode (70% inovacija ne uđe u fazu komercijalizacije, veliki dio ne doživi očekivani uspjeh). U stvaranju konkurentnosti je važna promocija, stvaranje marke, branda, odnosno postizanje prepoznatljivosti. Pri brandiranju važno je voditi računa o srži, priči ili istini koju marka posjeduje... Sve ostalo je nadogradnja koja podrazumijeva kvalitetan proizvod, odgovarajuće elemente identiteta marke, ali i generički način upravljanja markom. Može se imati najkvalitetniji proizvod, ali ako tržište za njega ne zna, ili ako nije stvorio osobnost i prepoznatljivost, ne može uspjeti.

Konkurentnost poduzeća je određena konkurentnim silama. M. E. Porter razlikuje sljedeće konkurentne sile:

- prijetnja ulazaka novih konkurenata – na ciljani tržišni segment mogu ući novi konkurenti privučeni iznadprosječnim profitima koji dinamiziraju postojeću tržišnu strukturu;
- opasnost od supstituta – mogu se javiti novi proizvodi koji pokušavaju zadovoljiti iste preferencije ciljnog tržišnog segmenta;
- pregovaračka moć turista – snaga turista određuje aktivnosti konkurencije te cijenu i kvalitetu proizvoda;
- pregovaračka moć dobavljača – dobavljači su moćni ako su malobrojni, ako osiguravaju proizvod ili uslugu koja je presudna za poslovanje poduzeća ili ako glavni dio outputa ne plasiraju tom poduzeću;
- suparništvo između postojećih poduzeća – potiče neprekidne akcije i reakcije konkurenata za ostvarenje prevlasti na tržištu.

Produblјivanje konkurentskih prednosti se ostvaruje većom kvalitetom i vrijednošću za turiste, komunikacijom s postojećim i potencijalnim turistima, kvalitetnim odnosom prema turistima, brzinom uvođenja novih proizvoda na tržište i inovacijama i novim idejama za optimaliziranje poslovanja.

Rezultati konkurentskih prednosti se odražavaju u stupnju ostvarenja ciljeva poduzetih poslovnih aktivnosti. Osnovni pokazatelji uspješnosti poslovanja su:

- Veličina profita – profit je temeljna svrha i pokretač djelovanja svakog tržišno orijentiranog gospodarskog subjekta. Sve aktivnosti se poduzimaju s ciljem maksimiziranja konačnog financijskog rezultata (razlike ukupnih prihoda i troškova). Diferencira se orijentiranost kratkoročnom profitu (prioritet sadašnja korist) i dugoročnom profitu (podređivanje kratkoročnog profita za ostvarenje dugoročnog blagostanja).
- Veličina prihoda – ostvarenje maksimalnog prihoda pruža veću mogućnost postizanja značajnijeg profita. Ipak predstavlja relativno mjerilo koje se ne može proučavati odvojeno od veličine ukupnih troškova. Točka u kojoj se ostvaruje najveći prihod ne mora biti i točka maksimalnog profita.
- Stupanj zadovoljstva turista – predstavlja osnovni preduvjet uspješnog poslovanja i ostvarivanja uvećanog profita. Ekspanzija poslovanja se može samo postići prilagođavanjem i uvažavanjem sve složenijih turističkih potreba

i maksimalnim valoriziranjem svih raspoloživih resursa u cilju njihovog optimalnog zadovoljenja. Zadovoljstvo turista je jedina garancija njegovog povratka i predstavlja najdjelotvornije promocijsko sredstvo.

- Udio na tržištu – svi gospodarski subjekti žele ostvariti što veći tržišni udio te se repositionirati u svijesti turista kao optimalan izbor budućih turističkih putovanja.
- Stupanj lojalnosti turista – blisko je povezan sa stupnjem zadovoljstva turista. Kvalitativnim unapređivanjem ponude se neprestano pospješuje vraćanje starih turista, a time se privlače i novi turisti.

Model ostvarivanja konkurentske prednosti je beskonačan, dinamičan i odvija se u ciklusima. Temelji se na povratnoj vezi, odnosno dio profita (ovisno jesu li prioritetni kratkoročni ili dugoročni ciljevi) se reinvestira za ostvarenje i poticanje novih konkurentske prednosti. Paralelno se mora implementirati kontinuiran program cijeloživotnog učenja, odnosno ulaganje u najvažniji kapital u čovjeka, odnosno u njegovo znanje, vještine i kompetencije.

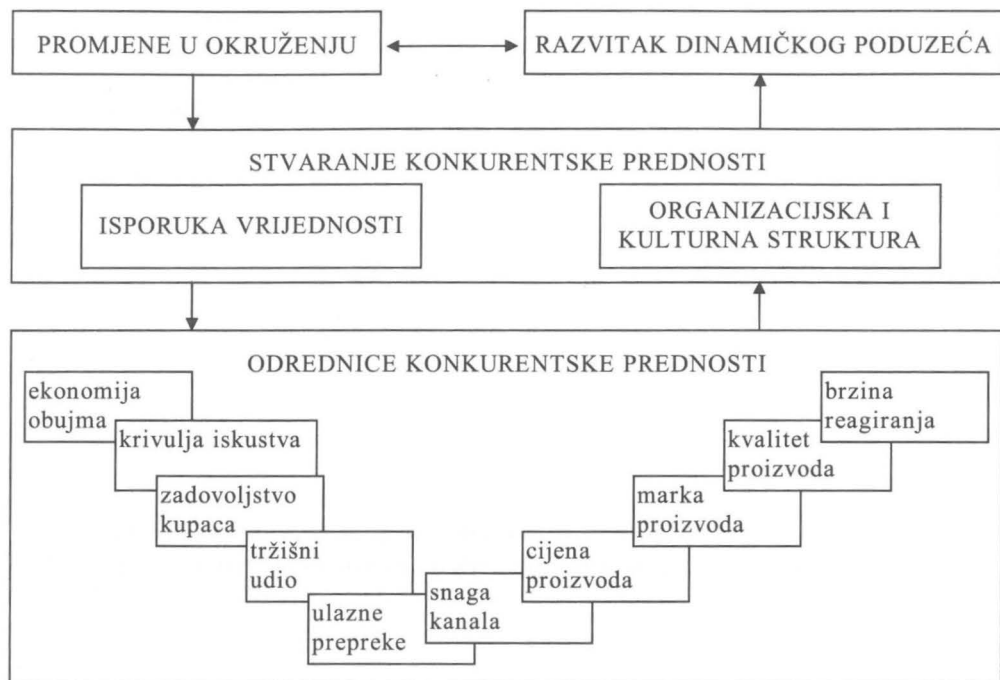
U kreiranju sustava konkurentske prednosti poduzeće mora ukomponirati i sinkronizirati odnos prema turistima i konkurentima. Razlikuju se 4 opcije razvoja:

- Okretanje sebi – poduzeće permanentno optimizira vlastito poslovanje. Traže se novi modeli poboljšavanja i kvalitativnog unapređivanja poslovanja. Strategija je uspješna ako nema direktnu konkurenciju.
- Okretanje turistima – preusmjeruju se svi resursi poduzeća u svrhu podmirivanja potreba turista. Sve je teže smanjiti raskorak između ponude i potražnje. Glavni pokazatelj uspješnosti poslovanja je stupanj zadovoljstva turista.
- Okretanje konkurenciji – strategija se sastoji od: identifikacije konkurenata, analiziranja njihove koncepcije, utvrđivanja ciljeva, procjene prednosti i slabosti i procjene modela reakcije konkurenata. Prijetnja ulaska novih konkurenata ovisi o postojećim ulaznim zaprekama i realnim profitima na ciljnom tržišnom segmentu. Barijere ulazaka novih konkurenata su: ekonomija veličine, diferencijacija proizvoda, zahtjevi za kapitalom, izbjegavanje troškova, pristup kanalima distribucije...
- Okretanje tržištu – optimalna strategija koja uravnotežuje odnos prema turistima i konkurenciji u cilju poboljšanja poslovanja. Rezultati konkurentske prednosti se odražavaju u stupnju ostvarenja ciljeva poslovnih aktivnosti.

Osnovni izazovi u definiranju poslovne i razvojne politike s ciljem ostvarenja konkurentnosti su:

- Kako ostvariti konkurentske prednosti u tržišnoj utakmici hotelsko-turističkih poduzeća?
- Koji su najefikasniji izvori konkurentnosti i koja je trenutna i željena razina konkurentnosti?
- Kako izvore najefikasnije transformirati u konkurentske prednosti?
- Kako ostvariti što trajnije konkurentske prednosti?
- Koja je suštinska razlika uspješnih i neuspješnih poduzeća?

Schema 6: Konkurentska prednost dinamičkog poduzeća



Izvor: Grbac, B, Martin, J.: *Osnova konkurentne prednosti uspješnih poduzeća*, Hrvatska gospodarska revija, Inženjering Biro, 6/1997., str. 773.

Osnovne odrednice konkurentskih prednosti su: ekonomija obujma, krivulja iskustva, zadovoljstvo kupaca (turista), tržišni udio, ulazne prepreke, snaga distribucijskih kanala, cijena proizvoda, marka proizvoda, kvaliteta proizvoda i brzina reagiranja.

Konkurentnost predstavlja permanentno usmjerenje poslovanja poduzeća. Temelji se na razvojnoj inteligenciji, odnosno sposobnosti korištenja znanja kao najznačajnijeg resursa u razvojnoj koncepciji i strategiji poduzeća. Jedan od presudnog faktora uspjeha postaje implementacija modela poslovne inteligencije u procesu inoviranja koncepcije razvoja hotelsko-turističkih poduzeća.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja

1. Koje su determinante turizma XXI. stoljeća?
2. Kako globalizacija utječe na turističku ponudu i potražnju?
3. Koje su kvalitativne promjene u procesu upravljanja turističkom destinacijom?
4. Koje su specifičnosti i faze razvojne politike hotelsko-turističkih poduzeća?
5. Objasnite odnos turističke ponude i potražnje u XXI. stoljeću!

6. Koja su obilježja turista XXI. stoljeća!
7. Objasnite pojmove održivi razvoj, “green turizam” i podmlađivanje turističke destinacije!
8. Koje su odrednice konkurentske borbe na dinamičkom turističkom tržištu?
9. Objasnite model konkurentnosti u turizmu!
10. Kako razviti konkurentske prednosti na dinamičkom turističkom tržištu XXI. stoljeća?





# 7.

## POSLOVNA INTELIGENCIJA U FUNKCIJI RAZVOJA HOTELSKO-TURISTIČKOGA PODUZEĆA

Hotelsko-turistička poduzeća (kao i sva gospodarska poduzeća) se moraju kontinuirano mijenjati. Nije više dovoljno kaskati za novim preferencijama turista, već je potrebno biti ispred konkurencije i potražnje. Jedino prilagođavanjem potražnji i inoviranjem ponude se može preteći konkurencija tako da strateška usmjerenja orijentirana konkurentima i klijentima imaju iste ciljeve. Ključno je stvoriti svijest o nužnosti promjena, odnosno o modificiranju poslovne filozofije i rekonceptiji poslovanja. Važan pokretač promjena postaje poslovna inteligencija u cilju repozicioniranja u odnosu na konkurenciju i ostale dionike tržišta. Analiza modela poslovne inteligencije kao akceleratora razvoja hotelsko-turističkoga poslovanja na mikro i makro razini uključuje:

- odrednice poslovne inteligencije u turizmu i hotelijerstvu;
- poslovnu inteligenciju u europskom i svjetskom turizmu i hotelijerstvu;
- značaj poslovne inteligencije u inoviranoj koncepciji razvoja hotelsko-turističkih poduzeća;
- implementaciju poslovne inteligencije u hrvatska hotelsko-turistička poduzeća.

### 7.1. Odrednice poslovne inteligencije u turizmu i hotelijerstvu

Model poslovne inteligencije prilagođava se posebnostima turizma kao djelatnosti tercijalnog sektora, odnosno specifičnostima turističke ponude i potražnje. Predstavlja dinamičku kategoriju zbog turbulentnosti postulata turističkog tržišta. Ugra-

đu se u koncepciju razvoja turizma na makro i mikro nivou. Prije je važila paradigma ako hotelsko turističko poduzeće se ne javlja informacijski na tržištu, znači da poduzeće ni ne postoji. Danas poduzeća ne mogu konkurirati na tržištu bez implementacije modela poslovne inteligencije. Koncepcija razvoja poduzeća mora biti usmjerena prema:

- klijentima – CRM i TQM kao poslovni koncepti u potpunosti usmjereni zadovoljavanju potreba klijenata – klijent želi točno određenu uslugu za novac;
- konkurentima – benchmarking i poslovna inteligencija, nova strateška usmjerenja orijentirana postizanju viših konkurentskih prednosti – konkurenti se stalno mijenjaju i unapređuju u profiliranju poslovanja.

Poslovna inteligencija u turizmu postavlja dva temeljna smjera djelovanja:

- defanzivni smjer – zaštita vlastitih podataka (counterintelligence);
- ofenzivni smjer – otkrivanje podataka i informacija o sadašnjim i budućim aktivnostima konkurenata.

Poslovna inteligencija u turizmu se nadovezuje na proces istraživanja tržišta kao sustavno definiranja, prikupljanja, interpretacije i sumiranja informacija koje pomažu poduzeću u rješavanju definiranih problema i valoriziranju povoljnih prilika. Temelji se na detektiranju, otkrivanju i razumijevanju suvremenih trendova na turističkom tržištu, odnosno na determiniranju ponašanja ponude i potražnje, odnosno ponašanja turista i konkurenata. Predstavlja polazište izgradnje koncepcije razvoja i svih razina strategije. Istraživanje tržišta se definira i kao “sustavni rad zasnovan na znanstvenim metodama prikupljanja, registriranja i analize svih problema u vezi s prometom, prodajom i potrošnjom dobara (proizvoda i usluga) na relaciji proizvođač – potrošač.”<sup>109</sup> Preuzima ulogu dobavljača informacija pri stvaranju konkretnih odluka. Proces istraživanja se temelji na sljedećim fazama:<sup>110</sup> definiranje i lociranje problema, postavljanje hipoteze, prikupljanje podataka, interpretiranje rezultata istraživanja i izvješća o rezultatima istraživanja. Paralelno može se podijeliti i na sljedeće faze:

- analiza situacije – istraživač upoznaje mogućnosti problema, vrši prikupljanje i obradu podataka, određuje ograničenja i definira ciljeve te vrši procjenu kriterija;
- konceptualizacija – obuhvaća definiranje mogućih alternativnih rješenja problema s ocjenom rezultata i posljedica nastalih usvajanjem pojedine alternative (određivanje alternativa, analiza i sinteza alternativa, ocjena alternativa u odnosu na ciljeve i kriterije);
- izbor najbolje alternative – izabire se na temelju različitih kriterija ona alternativa koja ima najveću mogućnost uspjeha;
- realizacija – provodi se sustav mjera vezan za implementaciju izabrane alternative (ocjena rezultata, rukovođenje i kontrola aktivnosti).

<sup>109</sup> Rocco, F.: *Teorija i primjena istraživanja marketinga*, Školska knjiga, Zagreb, 1970., str. 126.

<sup>110</sup> Dibb, S.: *Marketing*, MATE, Zagreb, 1995., str. 181.

Istraživanje tržišta obuhvaća planiranje aktivnosti, prikupljanje i analizu relevantnih informacija i davanje smjernica ponašanja turističkih destinacija i hotelsko-turističkih poduzeća. Tako se istražuju potrebe, potražnja, položaj na tržištu, potencijalna tržišta, ponašanje turista, konkurentska ponuda...

Sljedeći korak predstavlja definiranje položaja poduzeća na tržištu. Pomoću SWOT analize statički se determiniraju snage i slabosti poduzeća, odnosno prilike i prijetnje iz okoline (predstavlja trenutnu sliku, a ne sliku u kretanju i u turbulentnosti okoline). PEST analiza determinira promjene opće ili socijalne okoline (politički, ekonomski, socijalni, tehničko-tehnološki čimbenici). Cilj je valorizirati promjene kako bi se iskoristile prilike iz okoline u izgradnji novih snaga, odnosno izbjegavanje prijetnji kako bi se minimizirale slabosti. Analiza položaja predstavlja ishodište benchmarkinga, odnosno uspoređivanja s najbližim konkurentom na tržištu (koje su konkurentske prednosti, a koji su nedostaci u odnosu na konkurenciju). Poduzeće mora definirati ciljni segment koji može najuspješnije zadovoljiti s vlastitom resursnom osnovom, odnosno mora detektirati postojeće i potencijalne konkurente sa sličnim proizvodima ili supstitutima koji su usmjereni na istu ciljnu tržišnu nišu. Poslovna inteligencija predstavlja nadgradnju, odnosno proces prikupljanja podataka o konkurentima i njihovu transformaciju u informacije i znanje kao podloga poslovnog odlučivanja.

Izvori podataka i informacija u turizmu i hotelijerstvu su:<sup>111</sup>

- sredstva javnog informiranja (novine, časopisi, radio, televizija,...);
- poslovni razgovori i informacije dobivene od poslovnih suradnika i partnera te drugih poduzeća putem dopisa, prospekata, informativnih materijala, kataloga;
- literatura, posebno nova znanstvena i stručna djela, časopisi;
- privatni razgovori i susreti poslovnih ljudi;
- znanstveni i stručni skupovi;
- razmjena stručnjaka, specijalistički boravci u drugim poduzećima;
- sudjelovanje u zajedničkim istraživačkim i drugim poslovnim projektima;
- savjetodavna poduzeća koja surađuju s konkurentnim poduzećima;
- zabilježeni ili zapamćeni podaci iz vlastite djelatnosti;
- vlastiti pronalasci;
- baze podataka drugih poduzeća;
- podaci samostalnih i umreženih informacijskih sustava.

Postoje dvije vrste načina prikupljanja informacija: primaran i sekundaran. U primarnom načinu analitičari poduzeća sami istražuju podatke i informacije, dok u sekundarnom načinu koriste informacije do kojih su došli drugi autori. Tako određeni izvori mogu biti primarni i sekundarni ovisno o tome tko ih skuplja i obrađuje. Primarni izvori su: internet, financijska izvješća, govori, eventi, sajmovi, osobni i telefonski intervjui, kao i javno dostupne publikacije. Karakteriziraju ih: ažuriranost, pouzdanost, provjerljivost i vjerodostojnost, usmjerenost na zadovoljavanje

<sup>111</sup> Javorović, B.: *op. cit.*, str. 68.

specifičnih potreba. Sekundarni izvori su: online i digitalne baze podataka, knjige, članci u novinama i magazinima, TV i radio programi te analitička izvješća. Njihova obilježja su: nisu u potpunosti ažurirani, mogu biti netočni i nevjerođostojni, važni su za oblikovanje trodimenzionalnosti slike iz nepovezanih dijelova informacija. Osnovno pitanje je kako na etičan način prikupiti što više kvalitetnih informacija o aktivnostima konkurencije koje treba ugraditi i pretočiti u varijante vlastitih mogućih koncepcija i strategija razvoja. Primjenjivo u turizmu znači kako prikupiti podatke i informacije o sadašnjim i budućim aktivnostima konkurentnih hotelsko-turističkih poduzeća i mogućem ulasku novih konkurenata privučenih ekstraprofitima ostvarenim na ciljnom tržištu. Postoje različite metode prikupljanja podataka o konkurentnim hotelsko-turističkim poduzećima:

- Praćenje statističkih podataka – 90% statističkih podataka je dostupno kroz različita istraživanja, analize i publikacije.
- Prikupljanje financijskih izvještaja konkurenata – bilance i razine ulaganja determiniraju sadašnje stanje i buduće namjere konkurenta.
- Praćenje recentnih izvještaja, literature, prezentacija – stručni časopisi, publikacije otkrivaju profiliranost i širinu ponude i sadržaja uz potenciranje razlikovnih elemenata konkurenta kao i predstavljanje budućih projekata konkurenata.
- Analiza i proučavanje aktivnosti konkurenata – istraživanje prošlih i trenutnih aktivnosti kao izvorište budućih alternativa razvoja konkurenata.
- Istraživanje promotivnih aktivnosti konkurenata – razina promocije i diferencirano promotivna sredstva otkrivaju sadašnje stanje i smjernice budućeg prilagođavanja turistima.
- Pretraživanje interneta i baza podataka – istraživanje internet stranica, web portala, blogova i reagiranja klijenata (turista) otkrivaju sadašnju aktivnost i namjere konkurenata.
- Analiza lažnih klijenata koji analiziraju sadašnju ponudu hotelsko-turističkih poduzeća (mystery shopping) – tajna kupovina kao poslovni alat kojim tajni kupci na zahtjev određenog poduzeća, pretvarajući da su potencijalni kupci, detaljno i objektivno mjere kvalitetu usluga poduzeća ili njegovih konkurenata (koncept se primjenjuje i u turizmu) s ciljem njezina poboljšanja i nakon toga na odgovarajući način izvještavaju o svom iskustvu. Lažni klijenti (kupci, turisti) u direktnom kontaktu s ponudom mogu najbolje ocijeniti razinu kvalitete te stručnost i gostoljubivost djelatnika (primjer istraživanje agencije Heraklea o kvaliteti ugostiteljskih objekata u Hrvatskoj 2007. godine – najveće zadovoljstvo izgledom i uređenošću prostora, nezadovoljstvo gostoljubivošću djelatnika). Poduzeća tako postaju svjesna problema pritajenog nezadovoljstva klijenata, a na temelju informacija dobivenim mystery shoppingom kreiraju aktivnosti u unapređivanje kvalitete usluga povećavajući zadovoljstvo kupaca i prodaju te u konačnici i profit. Faze provođenja mystery shoppinga su:<sup>112</sup>

<sup>112</sup> www.heraklea.hr

poricanje (ne prihvatanje rezultata poslovanja), prihvatanje (razvijanje svijesti o istinitosti podataka), primarne nagrade (poboljšano zadovoljstvo kupaca, povećanje prodaje, vanjske nagrade za kvalitetu proizvoda), kulturna indoktrinacija (svijest o važnosti koncepta mystery shoppinga).

- Komuniciranje s turistima konkurentskih hotela – u neobaveznoj, neformalnoj komunikaciji se mogu najlakše skupiti ocjene i zapažanja turista o razini ponude i usluga konkurenata.
- Komuniciranje s djelatnicima konkurenata – neformalnom komunikacijom se pokušavaju otkriti poslovne tajne i namjere konkurenata.

Puno složenije i teže je skupljati podatke i informacije o aktivnosti konkurenata u budućnosti. Takvi podaci se mogu skupljati na sljedeće načine:

- menadžeri kroz medije obično najavljuju i prezentiraju buduće projekte;
- konzultanti mogu otkriti buduće aktivnosti konkurenata;
- neformalni razgovori s menadžmentom i djelatnicima konkurentskih poduzeća;
- kupovina djelatnika.

Na osnovu dostupnih podataka potrebno je anticipirati i predviđati buduće aktivnosti konkurenata. Nužno je prepoznati ključne podatke i isključivati iskrivljene podatke koji mogu otkrivati lažnu sliku o budućnosti konkurenata. Većina podataka je danas prisutno na informatičkom tržištu, ali se u obilju podataka moraju filtrirati ključne informacije o konkurentima. Cilj poslovne inteligencije je da u uvjetima dinamičkog promjenjivog tržišta smanji rizik i neizvjesnost kao mogućnost nastupa štetnog događaja, odnosno da sve moguće alternative razvoja konkurencije ugradi u vlastitu koncepciju i strategiju razvoja, u profiliranje odgovora koji nosi najveću mogućnost uspjeha.

Poslovna inteligencija dinamizira konkurentsku utakmicu i unapređuje koncepcije i strategije u ostvarenju konkurentskih prednosti i uvjetuje inoviranje trendova europskog i svjetskog turizma.

## 7.2. Poslovna inteligencija u europskom i svjetskom turizmu

Poslovna inteligencija predstavlja stvarnost i nužnost poslovanja hotelsko-turističkih poduzeća i destinacija na globaliziranom turističkom tržištu. Globalizacija donosi nova pravila igre: veći rizik i neizvjesnost, veću konkurentsku borbu, veći značaj intelektualnog kapitala i znanja, fragmentaciju tržišta, afirmaciju brzine (inovacija), profiliranje viših konkurentskih prednosti, povezivanje i integriranje ponude, ali i transformaciju velikih nosioca turističke ponude u manja poduzeća koja se lakše prilagođavaju i mijenjaju, ekspanziju internacionalizacije. Na makro razini važnost poslovne inteligencije se ogleda u sve većoj konkurentskoj borbi između destinacija. Više konkurenti nisu samo limitirani nacionalnim tržištem, već se javljaju i ostale destinacije na bližim i daljim tržištima u globaliziranom okruženju. Osobito je

to bitno kad turisti svakim novim dolaskom traže nove, drugačije sadržaje i kad se javljaju nove, relativno nepoznate destinacije s novim sadržajima. Destinacije ne mogu više uspješno nastupati bez proučavanja konkurencije i profiliranja modela poslovne inteligencije i benchmarkinga u konkurentskoj borbi. Kreiraju različite modele i strategije u konkurentskoj utakmici gdje potencijalne turiste žele privući većom kvalitetom, nižom cijenom, inovacijama ili efektnijim nastupom na tržištu. Važno je osmisliti originalni proizvod te se repositionirati na tržištu na temelju prepoznatljivog identiteta. Nosioци ponude unutar destinacije se vlastitom koncepcijom razvoja trebaju izboriti za vlastiti tržišni udio u cilju multipliciranja profita.

Poslovna inteligencija je implementirana u vodeća hotelsko-turistička poduzeća na mikro razini i u koncepcije i strategije razvoja destinacija na makro razini. Hotelsko-turistička poduzeća se u svom ciljnom segmentu moraju orijentirati prema postojećoj i mogućoj konkurenciji sa sličnim proizvodima ili supstitutima. Ne može se poslovati sa sviješću da je poduzeće jedino na tržištu ili u iluziji da je superiorno konkurenciji. Ključno je definirati ciljni segment (sustavno istraživanje svih čimbenika koji utječu na izbor i učestalost ciljeva određenih putovanja i prodaju određenih proizvoda/usluga turistima s namjenom da se utvrdi struktura turista, njihova očekivanja, njihovi stavovi u odnosu na ponudu, njihovi motivi i sl.) i pozicionirati konkurente u tom segmentu. Konkurenti ne miruju te postavljaju višu kvalitativnu razinu uspjeha. Nužnost predstavlja ulaganje u istraživanje i razvoj, u obrazovanje kadrova i intelektualni kapital i u nova strateška usmjerenja.

Zadaci poslovne inteligencije ovise o razini ciljeva i tržišnom položaju poduzeća i destinacije u uvjetima globaliziranog okruženja. Hotelsko-turistička poduzeća ovisno o vlastitoj resursnoj bazi i koncepciji razvoja izabiru između strategija inoviranja i kopiranja. Poduzeća koja žele biti lideri moraju trajno inovirati i stvarati originalnu ponudu, moraju najviše ulagati i riskirati da bi bili ispred konkurencije. Trebaju permanentno ulagati znatna sredstva u istraživanje i razvoj, prepoznavanje i ograničavanje budućih poslovnih koraka konkurencije i traženje novih rješenja kako biti drugačiji i kako biti inovativan i originalan. To znači da moraju kapitalizirati vlastiti intelektualni kapital i skupiti kvalitetne informacije u stvaranju konkurentskih prednosti temeljenih na inovacijama (brzini). Paralelno postavljaju prepreke kako bi se što teže moglo kopirati i preuzimati njihova rješenja u cilju dužeg razdoblja multipliciranja ekstra profita (skrivanje vlastitih planova, strategija, informacija – defanzivni smjer PI – counterintelligence). Poduzeća koja žele ostvariti samo opstanak na dinamiziranom tržištu mogu preuzimati tuđa rješenja, ali samo uz naglašavanje razlikovnih elemenata (primjer autohtonih elemenata u hrvatskom turizmu). Manja poduzeća, koja nemaju dovoljno snage za vlastita istraživanja i razvoj, osuđena su na proces kopiranja i kaskanja za konkurencijom (niži cilj koncepcije razvoja – opstanak). Imitacija je funkcija vremena i troška potrebnog za repliciranje znanja uloženog u proizvod i ponudu koja se imitira. Prednost imaju ona poduzeća koja inovativno kopiraju, odnosno koja preuzimaju tuđa rješenja, ali daju im vlastiti pečat, specifičnost i prepoznatljivost uz modifikaciju i prilagođavanje specifičnim preferencijama vlastitog segmenta turista. Upravo u takvim okolnostima raste važnost poslovne inteli-

gencije kao strateškog usmjerenja orijentiranog skupljanju podataka, informacija i znanja o konkurentima danas i sutra uz zaštitu vlastitih podataka i skrivanje vlastite koncepcije razvoja.

Razina implementacije poslovne inteligencije na mikro razini ovisi o strukturi hotelsko-turističkih poduzeća i njihovoj koncepciji razvoja:

- U EU 70% poduzeća otpada na malo i srednje poduzetništvo (obiteljski hoteli) koji pokušavaju determinirati različite smjerove razvoja i inoviranja turističkog proizvoda u cilju ostvarenja primata pred konkurencijom.
- U SAD-u vodeći oblik poduzeća su hotelski lanci i multinacionalne kompanije koje polako osvajaju čitav svijet. Ostvarenje konkurentnih prednosti temelje na globaliziranom ponudi, prestižnoj kvaliteti i imidžu.
- U zemljama Nove Europe, odnosno u tranzicijskim zemljama (transformacija iz društvene u tržišnu privredu) diversificiraju se nacionalni lanci, multinacionalne kompanije, malo i srednje poduzetništvo kao i ostaci državnih poduzeća svaki sa svojim načinom poslovanja i rješenjima.

Mogućnost primjene poslovne inteligencije je puno veći u hotelskim lancima, pogotovo u multinacionalnim kompanijama i svjetskim brandovima. Obiteljski hoteli nemaju dovoljno financijskih mogućnosti i mogućnosti specijalizacije djelatnika u funkciji sustavne implementacije aktivnog modela poslovne inteligencije (nemaju dovoljno kvalitetnih informacija te ih karakterizira niska razina umreženosti), ali također moraju implementirati nova strateška usmjerenja ako žele opstati. Postulati globaliziranog tržišta gdje multinacionalne kompanije i strateški savezi postaju centri moći, uvjetuju konkurentske aktivnosti i strategije i razvoj modela poslovne inteligencije koji postaje jedan od ključnih elemenata u kreiranju koncepcije razvoja hotelsko-turističkih poduzeća.

### 7.3. Značaj poslovne inteligencije u inoviranoj koncepciji razvoja hotelsko-turističkih poduzeća

Poslovna inteligencija analizira sadašnji odnos snaga konkurencije i ponašanje turista (širi pojam) u ciljnom segmentu te pokušava anticipirati i predvidjeti buduće trendove na tržištu. Analiza trenutnog stanja uz proučavanja trendova u prošlosti (krivulja iskustva u funkciji anticipiranja i prepoznavanja budućnosti) predstavlja ishodište budućeg razvoja naglašavanjem promjena i inovacija. Nužno je detektirati faktore razvoja i promjene u okolini koje će determinirati buduće poslovanje poduzeća. Poslovna inteligencija mora pokušati dati odgovor na inoviranje strateških usmjerenja i marketinške strategije koja uključuje rekonceptiju elemenata marketinškog miksa:

- Turistički proizvod – poduzeća moraju permanentno inovirati turistički proizvod u cilju približavanja ili prestizanja sve zahtjevnijih turističkih preferencija i potreba i ostvarenja nadmoći nad konkurencijom.
- Politika cijena – cijena je manje važna od kvalitete, ali prerasta u presudnu nijansu u uspoređivanju slične kvalitativne razine ponude, osobito u uvjeti-



ma recesije. Cilj je ostvarenje maksimalne vrijednosti za novac odnosno pružanje željene usluge za minimalnu protuvrijednost.

- Distribucija – prerasta u važan faktor privlačenja potencijalnih turista, osobito u uvjetima informatizacije i inteligentnih poduzeća (on-line rezervacije, e-turističke agencije, e-commerce, e-business).
- Promocija – koncepcija razvoja mora paralelno optimalizirati turističku ponudu, ali i težiti repozicioniranju i kobrandiranju na turističkom tržištu. Ni najkvalitetnija ponuda ne može polučiti uspjeh na tržištu ako potencijalni turisti nisu upoznati s njom. Presudna je moć uvjeravanja i nagovaranja te utjecanje na potencijalnog turista. Promocija definira novi sustav vrijednosti.

Poslovna inteligencija u (re)koncepciji razvoja hotelsko-turističkog poduzeća mora odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Zašto su pojedini turisti došli u konkurentni hotel ili destinaciju?
- Kako definirati turističke potrebe danas i sutra?
- Koje su sadašnje i buduće aktivnosti konkurenata?
- Kako inovirati i modificirati turistički proizvod u cilju privlačenja novih turista?
- Kako prepoznati koji su klijenti nezadovoljni i koji razmišljaju odlasku konkurentu?
- Kako kvalitativno unaprijediti ponudu da bi se zadržali postojeći turisti?
- Kako osmisliti efikasniju promotivnu strategiju?
- Kako unaprijediti i personalizirati odnos s klijentom?
- Kako multiplicirati zadovoljstvo turista?
- Kako optimalizirati koncepciju i strategiju razvoja u cilju ostvarenja kapitalnih prednosti pred konkurencijom?

Značaj poslovne inteligencije u turizmu proizlazi što umjesto intuitivnog pristupa i područja spekulacija i pogađanja afirmira sustavni pristup donošenja odluka temeljenih na informacijama i znanju. Prednosti korištenja modela poslovne inteligencije u turizmu su: brz pristup informacijama, traženje odgovora na ključna pitanja, pretraživanje podataka u dubinu, lakši izbor poslovne odluke, skraćivanje vremena reakcije, poboljšana konkurentnost poduzeća, točnije predviđanje i anticipiranje budućih promjena, determiniranje novih pravaca poslovanja. Specifičnosti poslovne inteligencije u turizmu proizlaze iz karakteristika turizma (posebitosti turističke ponude i potražnje) i posebitosti uslužnog sektora (karakteristike usluga). U suvremenom hotelsko-turističkom poduzeću služi za:

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

Temeljni ciljevi poslovne inteligencije u turističkom poduzeću su:

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

Poslovna inteligencija se nadograđuje na ocjenu ekonomskog položaja poduzeća i SWOT analizu (snage, slabosti, prilike, prijetnje). Analizira trenutni položaj konkurenata i buduće trendove na osnovu istraživanja tržišta:

- definira ciljni segment konkurenata;
- ocjenjuje kako su konkurenti pozicionirani na tržištu;
- određuje kvalitativnu razinu marketinškog spleta konkurenata (proizvod, politika cijena, distribucija, promocija).

Poslovna inteligencija mora prikupiti što više kvalitetnih podataka o odrednicama budućeg poslovanja konkurenata kao nadgradnju na analizu sadašnjeg stanju u detektiranju budućih aktivnosti konkurenata i načina profiliranja i izgradnje vlastitih prednosti. Za njegov razvoj potrebno je:

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

Poslovna inteligencija mora biti u funkciji anticipiranja budućih trendova. Potrebno je skupiti sve relevantne podatke i informacije koje otkrivaju buduće korake konkurencije na tržištu. Predviđanje budućeg razvoja poduzeća pokušava otkriti buduće trendove na tržištu, aktivnosti konkurencije i promjene preferencija turista kako bi se turističko poduzeće moglo najefikasnije prilagoditi budućim promjenama. Označava ocjenjivanje i detektiranje mogućih razvojnih trendova eksternih, neuhvatljivih varijabli za poduzeće u budućnosti.

Poduzeće može djelovati na nacionalnom i na stranim tržištima u globaliziranim uvjetima. Otuda proizlazi potreba za stupnjevitim modelom predviđanja:<sup>113</sup>

- predviđanje općih uvjeta gospodarenja;
- predviđanje potencijalne potražnje za proizvodne grane u kojem djeluje poduzeće;
- predviđanje udjela poduzeća na tržištima njegove grane;
- predviđanje udjela glavnih skupina proizvoda u predviđenom udjelu poduzeća.

<sup>113</sup> Buble, M.: *op. cit.*, str. 121.

Predviđanje se temelji na projekciji razvoja koja predstavlja konkretizaciju razvojne politike i koncepcije razvoja hotelsko-turističkog poduzeća. Uključuje odnos prema novim preferencijama potencijalnih turista, promjenama iz makrookoline i aktivnostima konkurencije. Projekcija razvoja treba sadržavati:

- Pravce razvoja – definiranje budućeg smjera poslovanja poduzeća s ciljem ostvarenja ekspanzije i širenja poslovanja i minimiziranja kriznih razdoblja i kontrakcije.
- Tempo razvoja – ostvarenje definiranih ciljeva u što kraćem razdoblju uz što niže troškove poslovanja. Brzina postaje osnovna odrednica konkurentne prednosti.
- Definiranje turističkih sadržaja i usluga – usmjerenje poduzeća prema novim selektivnim sadržajima, događajima i atraktivnostima usmjerenim na maksimalno zadovoljstvo ciljane tržišne grupe.
- Definiranje kapaciteta – određivanje budućeg smještajnog i uslužnog kapaciteta uz ostvarenje sinergije kvalitativne i kvantitativne razine poslovanja.
- Izbor organizacije – definiranje suvremene organizacijske strukture s naglaskom na decentralizaciju poslovanja, autorizaciju djelatnika i implementaciju informacijske tehnologije.
- Kadrovsku politiku – transformacija kadrovske politike, usmjerenje prema permanentnom obučavanju, doškolovanju i povećanju kvalitativne razine djelatnika kao ključnom čimbeniku povećavanja konkurentnosti poduzeća i upravljanja promjenama u dinamičkoj okolini.
- Plan realizacije projekta – definiranje aktivnosti s vremenskim rokom implementacije u funkciji ostvarenja razvojnih ciljeva turističkih poduzeća.

Hotelsko-turističko poduzeće može predviđati buduću prodaju i ostvarenje ciljeva poslovanja pomoću sljedećih kriterija (definiranih metoda za izračun apsorpcijske sposobnosti tržišta): subjektivno ocjenjivanje menadžera, kreiranje projekcija na osnovu mišljenja prodajnog osoblja (direktna i indirektna distribucija), analiza stavova i mišljenja potencijalnih turista, analiza vremenskih serija, regresijska analiza, ekonometrijske metode, implementacija suvremenih informacijskih tehnologija, proaktivnih metoda, modela simulacije i sustavne analize.

L. Moutihno diferencira tri modela predviđanja poslovanja turističkih poduzeća:

- Delphi metoda – proizvesti skupno mišljenje stručnjaka o budućnosti. Osigurava se stroga anonimnost unutar grupe stručnjaka i ponavljano ispitivanje sudionika uz pružanje povratne informacije o mišljenju grupe između pojedinih faza ispitivanja.
- Predviđanje na osnovu vjerojatnosti – u cilju olakšavanja donošenja menadžerskih odluka, nužno je ustanoviti da li se nalazi vjerojatnost unutar određenog raspona vrijednosti.
- Ekonometrijsko predviđanje – uključuje upotrebu regresijske analize za procjenu kvantitativnog odnosa između turističke potražnje i njezinih determinanti. Buduće vrijednosti turističke potražnje dobivaju se korištenjem predviđanja determinanti potražnje u spoju s procjenom međusobnih odnosa.

Predviđanje budućeg razvoja se odvija u uvjetima rizika, neizvjesnosti i nesigurnosti. Nužno je implementirati kao nadgradnju scenarijsko razmišljanje na znanstvenim metodama koje povećavaju mogućnost ispravnog predviđanja u funkciji razvoja željene budućnosti. Obuhvaća određivanje i definiranje bitnih trendova i situacija u okolini koje će determinirati buduće ponašanje poduzeća.

**Tablica 10:** Predviđanje i scenarijsko razmišljanje – dva načina razmišljanja o budućnosti

	Klasično predviđanje	Tehnika scenarija
Pristup	analitički pristup	sustavni, cjelovit pristup
Gledište	pod pretpostavkom da ostalo ostane isto	ništa ne ostaje isto
Varijable	kvalitativne, objektivne i poznate	kvalitativne, rijetko kvantitativne, subjektivne, poznate ili skrivene
Odnosi	statične, fiksne strukture	dinamičke, evoluirajuće strukture
Objašnjenje	prošlost objašnjava budućnost	budućnost je "raison d etre" sadašnjosti
Okolina	stabilna i nepromjenjiva	nestabilna i promjenjiva
Budućnost	jedna i izvjesna	multipla i neizvjesna
Metode	determinističke i kvantitativne	kvalitativna (strukturna) analiza
stav prema budućnosti	pasivan i adaptivan	aktivan i kreativan
što se predviđa	Poznato	nepoznate granice situacije, odnosno scenarija

Izvor: Tipurić, D.: *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 108.

Poduzeće mora aktivno sudjelovati u kreiranju budućnosti pomoću inovirane koncepcije razvoja i razvojne politike u cilju ostvarenja razvojnih ciljeva. Značaj modela poslovne inteligencije se može prikazati i na primjeru hrvatskih gospodarskih poduzeća koja ga još nisu u potpunosti prepoznala, ali su prisutni pozitivni trendovi.

#### 7.4. Implementacija poslovne inteligencije u hrvatska hotelsko-turistička poduzeća

Implementacija poslovne inteligencije u hrvatska poduzeća se ne može razmatrati odvojeno od kvalitativne analize hrvatskog gospodarstva i novih trendova razvoja. Hrvatsko gospodarstvo značajno zaostaje za gospodarstvom EU te se taj jaz stalno povećava. Teško se približava suvremenim gospodarskim trendovima, dok se o generiranju vlastitih trendova ni ne razmišlja.

Hrvatska poduzeća moraju ući u proces istraživanja i razvoja, rekoncepcije razvoja, restrukturiranja i reinženjeringa, napuštanja recidiva i načina razmišljanja prošlog sustava, usvajanja nove poslovne filozofije temeljene na znanju i učenju. Uspješne gospodarske aktivnosti trebale bi biti bazirane na kvaliteti poduzetničkih ideja, stva-

ranju novog sustava vrijednosti temeljenog na znanju i intelektualnom kapitalu te efikasnom upravljanju poslovnim procesima. Velika većina poslovnih aktivnosti, od najvećih hrvatskih poduzeća do malih poduzetnika, formulu uspjeha temelji na odnosu s državom, umjesto na inovativnosti i generiranju novih ideja u cilju oblikovanja bolje koncepcije razvoja i razvoja intelektualnog kapitala kao pokretača razvoja. Sve dok intenzitet tržišnog natjecanja neće nametnuti kvalitetu i brzinu (inovacije) kao važne odrednice i dok javnost sama neće uvidjeti da inzistiranje na minimalnim standardima nije luksuz bogatih već nužnost, logično je očekivati da će se izvlačenje ekstra profita na račun nekvalitete nastaviti. Prioritet hrvatskih poduzeća je implementacija novih strateških usmjerenja orijentiranih prema klijentima i konkurenciji uz afirmaciju istraživanja i inovacija.

U Hrvatskoj još nije sazrijele svijest o važnosti kako novih strateških usmjerenja tako ni modela poslovne inteligencije i njegovoj ulozi u ostvarenju konkurentnosti na dinamičkom tržištu. Ključno je pitanje da li postojeći menadžment poznaje i razumije nova strateška usmjerenja i pozitivne reperkusije njihovog implementiranja i da li ima snage inicirati promjene. Strah od primjene modela poslovne inteligencije se može usporediti sa strahom od primjene informacijske tehnologije (dio postojećeg menadžmenta smatra da nije sposobno prihvatiti nove tehnologije pa negira njihovu važnost, odnosno smatra da predstavljaju negativne kategorije koje samo donose trošak). Menadžment pojedinih poduzeća je sa stanjem svijesti još uvijek u uvjetima dogovorne ekonomije, opire se svim mogućim promjenama (strah pred promjenama zbog gubitka moći i položaja u poduzeću) te se negiraju trendovi suvremenog gospodarstva. Ne može se uspješno konkurirati zastarjelom tehnologijom, a pogotovo ne zastarjelim mentalnim sklopom, načinom razmišljanja i znanjem iz prošlog stoljeća. Poduzeća s takvim menadžmentom su osuđena na propast, a gospodarstva na nestajanje s tržišta (rezultat je položaj Hrvatske po pokazateljima konkurentnosti gospodarstva).

Implementacija poslovne inteligencije u hrvatska poduzeća je sporadična, nesustavna i nije na zadovoljavajućoj razini unatoč stope rasta koja se može prikazati rastom ulaganja u model. Istraživanja u Hrvatskoj pokazala su da se tek 9 posto<sup>114</sup> poduzeća služi modelom poslovne inteligencije. Pri tome treba uzeti u obzir da se kod najvećeg dijela tih poduzeća primjena poslovne inteligencije svodi na korištenje prikladnih informatičkih aplikacija.

Ukupni izdaci za softver za poslovnu inteligenciju (softver poslovne inteligencije – nužno je sniziti njegovu cijenu i pojednostaviti njegovo korištenje kako bi se multiplicirao broj korisnika) i pripadajuće usluge u Hrvatskoj u 2005. godini iznosili su 9,34 milijuna američkih dolara, što je za 12,7 posto više u odnosu na 2004. godinu. Izražen u kunama, rast tržišta poslovne inteligencije bio je nešto sporiji – oko 7 posto. Time je, nakon pada vrijednosti i općeg usporavanja rasta ukupnog hrvatskog IT tržišta tijekom 2004. godine, segment poslovne inteligencije započeo svoj oporavak. Za 2009. godinu IDC predviđa nastavak tog trenda, dok bi do kraja desetljeća

<sup>114</sup> www.hendal.hr

hrvatsko tržište poslovne inteligencije trebalo zabilježiti znatno veće pozitivne pomake (upitno zbog globalne recesije).<sup>115</sup> Procjenjuje se da tržište rješenja poslovne inteligencije ulazi u zreliju fazu te je pred hrvatskim tržištem masovnija upotreba tehnologija poslovne inteligencije. Prije svega zbog pada cijena tih tehnologija, kao i softvera i manja će se poduzeća odlučiti za implementaciju kao i državna i javna uprava (svijest o važnosti poslovne inteligencije, uloga poslovne inteligencije u povećavanju efikasnosti poslovanja i repozicioniranja u odnosu na konkurenciju). Pozitivan utjecaj će imati i priključivanje Hrvatske EU. Uvođenje različitih regulativa i standarda kao što je Basel II koji predviđa upravljanje rizicima najjednostavnije je napraviti prikupljanjem i analizom podataka, što nude rješenja poslovne inteligencije. "Specifičnost hrvatskog tržišta poslovne inteligencije je vrlo velika koncentriranost klijenata na OLAP tehnologije i izvještavanje te na analizu podataka prikupljenih raznim CRM sustavima (call centar), dok za aplikacijama za rudarenje podacima ne postoji velika potražnja."<sup>116</sup> Poslovna inteligencija u hrvatskom gospodarstvu uključuje samo proces skupljanja podataka dok izostaje njihova kvalitativna transformacija u informacije i znanje. Prikupljanje informacija je jedna od faza procesa poslovne inteligencije, dok se preostale faze (sortiranje, analiziranje) pretežno izostavljaju ili nedovoljno iscrpljuju u današnjem poslovanju hrvatskih poduzeća što dodatno naglašava njihovu nekonkurentnost u globaliziranom okruženju. Tako djelomična implementacija modela poslovne inteligencije ne može dovesti do značajnije primjene u poslovanju poduzeća. Za poboljšavanje primjene nužna su nova znanja djelatnika i spremnost menadžmenta u procesu implementacije modela. Poslovna inteligencija dodaje vrijednost prikupljenoj informaciji jer se koristi discipliniran i standardiziran sustav u kojem se prikupljene informacije sortiraju, filtriraju i analiziraju, da bi se na kraju iskoristile samo one zaista bitne. Velika hrvatska poduzeća još uvijek nemaju razrađeni i efikasni sustav praćenja aktivnosti kao polazište procesa poboljšavanja poslovanja. Stoga se događa da se domaća poduzeća ne mogu primjereno odnositi niti prema stranim partnerima koji nasuprot hrvatskih poduzeća raspoložu s gotovo svim relevantnim podacima, niti prema domaćoj konkurenciji.

Poslovna inteligencija se najviše koristi u multinacionalnim kompanijama koji ulaze u Hrvatsku, u većim poduzećima i progresivnim poduzećima koja prihvaćaju suvremene trendove turbulentnog tržišta. Implementacija rješenja poslovne inteligencije prvenstveno ovisi o propulzivnosti i shvaćanju vodećih menadžera poduzeća. Sve više poduzeća otvara odjele poslovne inteligencije koji se, nažalost, bave drugim poslovima (odjeli deklarativno postoje, ali ne istražuju trenutne i buduće aktivnosti konkurencije i klijenata u širem smislu). Limitirana su financijska sredstva namijenjena za model poslovne inteligencije, nedostaju suvremena softverska rješenja i menadžeri poslovne inteligencije i analitičari (čovjek ključ u implementaciji poslovne inteligencije) za provođenje sofisticiranih postupaka i interpretaciju skupljenih podataka i informacija. Dovoljno se ne ulaže u obučavanje kadrova i perma-

<sup>115</sup> www.croatiabiz.com – konferencija IDC Poslovna inteligencija Roadshow CEE 2006.

<sup>116</sup> Majstorović, V: *Poslovna inteligencija u Hrvatskoj*, www.kreativa.efzforum.net, Zagreb, 2005.

nentno obrazovanje i stjecanje novih znanja iz područja poslovne inteligencije i informatizacije. Takvo stanje ne čudi u uvjetima hrvatskog gospodarstva koje ne poznaje veću implementaciju e-business, e-commerce, e-learninga te su takvi trendovi na margini poslovanja. Većina poduzeća nema koncepciju razvoja, nema postavljenu viziju i sustav ciljeva kao ni strategije za njihovo ostvarenje, nema definiran ciljni segment i nije svjestan izazova turbulentnog tržišta, već žive u svijesti, razmišljanju i znanju prošlog stoljeća.

Ipak u zadnjim godinama poduzeća posvećuju sve veću važnost prikupljanju poslovnih podataka i njihovoj transformaciji u kvalitetne informacije i znanje. Postavljaju se sljedeći ciljevi:<sup>117</sup>

- izgradnja suvremenih informacijsko-komunikacijskih sustava (utemeljenih na dostignućima informacijske i komunikacijske znanosti, najnovijim tehničko-tehnološkim dostignućima, visokorazvijenoj programskoj potpori i visokostručnom kadru);
- stvaranje vlastitih skladišta i baza podataka;
- uključivanje u šire informacijsko-komunikacijske mreže i sustave sve do interneta;
- obogaćivanje informacijsko-komunikacijske funkcije i sustava uvođenja posebne poslovno-obavještajne strategije prikupljanja, obrade i korištenja poslovnim podacima i informacijama;
- kreiranje novih oblika virtualnog mrežnog poslovnog organiziranja i djelovanja na internetu koja pružaju povezivanje postojećih resursa u snažne sustave.

Posebno zabrinjava implementacija poslovne inteligencije u uslužnim, tercijalnim djelatnostima (tercijalni i kvartalni sektor su podložni najvećim promjenama) kao i konkretno u hrvatskom turizmu (jedan od pokretača i najznačajnijih grana hrvatskog gospodarstva) koja je, većinom, još uvijek samo na deklarativnoj razini. Više se o poslovnoj inteligenciji razmišlja s informatičkog stajališta (razvoj softverskih rješenja), umjesto da se naglasi značaj poslovne inteligencije u gospodarskom pogledu i u koncepciji razvoja poduzeća. Uvoze se različita softverska rješenja i programi, izrađuju se znanstvene studije, pišu radovi i istraživanja vezana za interakciju informatizacije i modela poslovne inteligencije. Nedostaju studije implementirane u praksi što konkretno ekonomski znači poslovna inteligencija u poduzeću, koliki su njeni troškovi i koja je i kakva stvarna i izravna korist i značenje u koncepciji razvoja i budućem poslovanju.

Ipak se pojavljuju pozitivne promjene te se usvajaju postulati poslovne inteligencije u poslovanju poduzeća. Sve veći značaj dobiva poslovna inteligencija kao strateško usmjerenje poduzeća. Takvo stanje u turizmu i gospodarstvu jasno ukazuje na potrebu uvođenja poslovne inteligencije u sva poduzeća (neovisno o njihovoj veličini i snazi) u uvjetima sve jače, aktivnije i propulzivnije konkurencije i potrebu otvaranja kvalitetnih agencija poslovne inteligencije (pr. Poslovna inteligencija Zagreb – strateški i operativni konzalting te usluge u procesu dizajna, razvoja i implementa-

<sup>117</sup> Javorović, B., Bilandžić, M.: *op. cit.*, str. 15.

cije poslovne inteligencije koja bi pokrenula tromne i inertne mehanizme u hrvatskom gospodarstvu (Poslovna inteligencija 2006. godine je obuhvaćala 20% tržišta poslovne inteligencije u Hrvatskoj<sup>118</sup>). Te agencije bile bi preduvjet stvaranju solidnih temelja za buduće upravljanje poslovnim informacijama u funkciji efikasnijeg poslovnog odlučivanja. Polako se i na burzama (web portal MojPosao) sve više traže stručnjaci i kadrovi poslovne inteligencije. Otvaraju se kolegiji o poslovnoj inteligenciji na fakultetima i visokim školama, organiziraju se konferencije i stručni skupovi. Važnost modela poslovne inteligencije se prepoznaje sve više u znanstvenim i stručnim člancima, knjigama, sveučilišnim udžbenicima i analizama (2007. godine na Windays konferenciji u Opatiji jedna od glavnih tema je bila primjena rješenja poslovne inteligencije u hrvatskom gospodarstvu u cilju ostvarenja njegove konkurentnosti na propulzivnom europskom tržištu – IDC Poslovna inteligencija Roadshow 2007.). Javljaju se novi prodavači programa poslovne inteligencije. Na hrvatskom tržištu rješenja poslovne inteligencije mnogo je igrača, njih dvadesetak, a može ih se podijeliti na tradicionalne softverske proizvođače poput SAP-a, IBM-a, Oraclea ili Microsofta, velika svjetska specijalizirana poduzeća poslovne inteligencije poput Cognosa, Informatice, Business Objectsa te hrvatska softverska poduzeća poput Enela i SoftPro Tetrala. Glavni ponuđači softverskih rješenja poslovne inteligencije u Hrvatskoj su:<sup>119</sup>

- SAP Hrvatska – NetWeaver platforma;
- Optima GRUPA – Avaya i Cognos ovlašteni partner koji nudi Call centar, CRM sustav;
- Poslovna Inteligencija – konzultantsko poduzeće DW, BI, CRM sustava koja opslužuje T-Mobile, VIPnet, PBZ card. Agrokor, Tisak, Luru;
- Megatrend – distributer Cognos za Hrvatsku – opslužuje Kraš, Agrokor, Inu, T-com;
- In 2 d.o.o. – klijenti Nexe grupa, Zagrebački velesajam;
- SoftPro Tetral – proizvođač Managera, klijenta za Microsoft SQL Server Analysis Services;
- Microsoft Hrvatska – OLAP sustavi, najaktivniji partner SoftPro;
- SAS Hrvatska – platforma za DW i DM. Reference su Zagrebačka banka, INA, Zavod za statistiku RH;
- Alfatec Group d.o.o. – službeni distributer Business Objects i MIS-a u Hrvatskoj: MORH, VIPnet, Zagrebačka banka;
- Oracle Hrvatska – Oracle poslovne aplikacije. Klijenti VIPnet, Nexe grupa;
- IBM Hrvatska – DW platforma, Websphere Data Integrator, usluga sustavne integracije;
- Softpro Tetral – prvi hrvatski proizvođač rješenja poslovne inteligencije.

Poduzeća u Hrvatskoj s pozitivnom primjenom poslovne inteligencije su: Zagrebačka banka, Privredna banka, Kraš, Pliva, LURA, INA, Zagrebačka pivovara, Nexe

<sup>118</sup> [www.bug.hr](http://www.bug.hr)

<sup>119</sup> [www.skladistenje.com](http://www.skladistenje.com)



grupa, Atlantic, AWT, Konzum, telekomi... Primjena poslovne inteligencije u jednom od navedenih poduzeća se očituje u:<sup>120</sup>

- povezivanju računovodstvenih knjiženja sa stvarnim poslovnim procesima;
- uočavanju uzroka nastupanja nekog problema ili situacije;
- preventivnom djelovanju o mogućem nastanku problema;
- sistematizaciji podataka i dubinskom analiziranju;
- jednoobraznosti i automatiziranosti izvještaja dobivenih iz različitih izvora podataka.

Poslovna inteligencija u sljedećem poduzeću služi rješavanju sljedećih problema:<sup>121</sup>

- sustav izvještavanja i poslovnih analiza temeljio se na izvješćima transakcijskog sustava te Access i Excell tablicama;
- neprihvatljivo vrijeme izrade izvješća;
- nekvalitetni i neintegrirani podaci;
- prepisivanje podataka – dugotrajne ljudske pogreške;
- nemogućnost konsolidacije podataka;
- problem distribucije izvješća;
- nemogućnost dublje i složenije analize;
- informatika opterećena izradom izvješća.

Primjena poslovne inteligencije u hotelsko-turistička poduzeća provodi se paralelno s primjenom CRM-a kao sinergija procesa interakcije s klijentima i orijentacije prema konkurentima u cilju ostvarenja konkurentskih prednosti. Poslovna inteligencija predstavlja imperativ razvoja u turizmu zbog dinamičkih i korjenitih promjena u globaliziranom okruženju. Implementacija poslovne inteligencije u hrvatska hotelsko-turistička poduzeća (strani lanci, nacionalni lanci, obiteljski hoteli, državna poduzeća) pokušava pratiti trendove europskog i svjetskog turističkog tržišta. Strani hotelski lanci prednjače s implementacijom poslovne inteligencije, odnosno razmatraju i anticipiraju aktivnosti konkurenata (sučeljavanje globalizacijskih i lokalizacijskih vrijednosti) i promjenu preferencija klijenata kako bi povećali svoja tržišta, istisnuli konkurente i povećavali profite. Problem je što koriste strane konzultante i stručnjake, dok se nema dovoljno povjerenja u domaće analitičare i stručnjake poslovne inteligencije (generalno su strana poduzeća usmjerena na strane menadžere na svim razinama upravljanja). Više implementacija modela poslovne inteligencije nije samo stvar velikih hotelsko-turističkih poduzeća i sustava, već se model mora implementirati u svim nosiocima ponude neovisno o veličini i snazi kao preduvjet opstanaka, rasta i razvoja. Turističko tržište ne poznaje više slučajnost i improvizaciju te traži sustavan odnos prema konkurentima i klijentima uz trajnu optimalizaciju. Svijest o važnosti poslovne inteligencije jača i u hrvatskim nacionalnim lancima kao preduvjet konkurentске borbe sa stranim lancima i rekonceptije razvoja u cilju ostvarivanja

<sup>120</sup> Flisar, K., Cjetković, N: *Razvoj BI sustava u poduzeću AWT International*, Liderpress, Zagreb, 2006., str. 15.

<sup>121</sup> Ivaštinović L.: *Uloga poslovne inteligencije u poslovanju*, www.inteligencija.com, Zagreb, 2004.

konkurentskih prednosti na dinamičkom, turbulentnom tržištu XXI. stoljeća. Kvalitativne promjene u odnosu s konkurentima vidljivi su i u poduzećima u državnom vlasništvu (hotelsko-turističko poduzeće LRH Opatija koja mora postaviti nova načela poslovanja kad više nije monopol u Opatiji, već su se razvili i novi lanci Magnum, Ugo hoteli kao i obiteljski hoteli – cilj implementacije Call centra i CRM u prvom koraku i nadgradnja modela poslovne inteligencije u drugom koraku). Obiteljski hoteli također promišljaju odnos s konkurentima (benchmarking i poslovna inteligencija) kako bi definirali nijanse ponude kojima će se razlikovati od uobičajene ponude u cilju kreiranja jedinstvenog događaja i doživljaja za turista. Takvi pozitivni pomaci otvaraju novu stranicu primjene modela poslovne inteligencije u težnji sve većeg njegovog značaja u inoviranju koncepcije razvoja i implementaciji i sinergiji novih strateških usmjerenja u funkciji kreiranja novih konkurentskih prednosti. Bez poslovne inteligencije se neće moći uspješno konkurirati na domaćem i stranom turističkom tržištu. Poduzeća koja prije i više ulažu u implementaciju novih strateških usmjerenja, imati će bolju startnu poziciju u sve žešćoj konkurentskoj utakmici.

### **Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja**

1. Koje su odrednice modela poslovne inteligencije u funkciji razvoja hotelsko-turističkog poslovanja?
2. Koji su osnovni smjerovi modela poslovne inteligencije u turizmu?
3. Koji su načini i metode prikupljanja podataka o konkurentnim hotelsko-turističkim poduzećima?
4. Koji su primarni, a koji sekundarni izvori podataka?
5. Što je mystery shopping?
6. Objasnite značaj modela poslovne inteligencije u inoviranoj koncepciji razvoja hotelsko-turističkog poduzeća?
7. Na koja temeljna pitanja mora odgovoriti model poslovne inteligencije u hotelsko-turističkom poduzeću?
8. Objasnite pojam projekcija razvoja!
9. Koliko posto poduzeća u Hrvatskoj ima implementiran model poslovne inteligencije?
10. Kakva je razina implementacije modela poslovne inteligencije u hrvatskim hotelsko-turističkim poduzećima (mala, srednja i velika poduzeća)?
11. Koji su ciljevi implementacije modela poslovne inteligencije u hrvatskim hotelsko-turističkim poduzećima?
12. Koji su ponuđači softverskih rješenja modela poslovne inteligencije u Hrvatskoj?
13. Navedite pozitivne primjere modela poslovne inteligencije u hrvatskim poduzećima!



# 8.

## SINERGIJA POSLOVNE INTELIGENCIJE I NOVIH STRATEŠKIH USMJERENJA

Poduzeće u rekonceptiji razvoja mora uključiti nova strateška usmjerenja prema najvažnijim dionicima okoline: prema klijentima (CRM i TQM) i prema konkurenciji (benchmarking i poslovna inteligencija) – (teza koja se provlači kroz sva poglavlja knjige). Presudno je napustiti zastarjeli koncept poslovanja te se procesom restrukturiranja, rekonceptije razvoja i reinženjeringa uključiti u suvremene trendove afirmacijom inovacija, novog sustava vrijednosti, informatizacije, sustava kvalitete, standardizacije, promjenama u upravljanju poduzeću, organizacijskim promjenama i inoviranjem sustava upravljanja ljudskim resursima. Nova poslovna filozofija temelji se na intelektualnom kapitalu, odnosno na menadžmentu znanja i informacijama u cilju transformacije poduzeća u organizaciju koja uči.

Osmo poglavlje uključuje sljedeća tematska područja:

- nova strateška usmjerenja suvremenih poduzeća;
- reinženjering poduzeća;
- informatizaciju kao preduvjet implementacije novih strateških usmjerenja;
- interakciju benchmarkinga i poslovne inteligencije;
- sinergiju poslovne inteligencije i CRM;
- povezanost poslovne inteligencije i intelektualnog kapitala u funkciji razvoja.

### 8.1. Nova strateška usmjerenja suvremenih poduzeća

Suvremena hotelsko-turistička poduzeća moraju trajno inovirati, upravljati promjenama u jačanju vlastitih snaga i limitiranju slabosti u procesu sučeljavanja sa sve aktivnijom konkurencijom u težnji što potpunijeg zadovoljavanja preferencija turista XXI. stoljeća. Aktivno prate aktivnosti konkurenata i promjene ponašanja klijenata. U

funkciji ostvarenja konkurentnosti na dinamičnom i turbulentnom tržištu moraju implementirati nova strateška usmjerenja, odnosno pronaći područja diferenciranja od konkurencije. Neophodni koraci implementiranja nove poslovne filozofije su:

- Istraživati i promišljati o budućnosti u varijantama te o stupnju izvjesnosti događaja pojedinih opcija. Poduzeća koja se ne mogu ili ne žele inventivno mijenjati, nemaju budućnost.
- Imati razvijenu kulturu inovativnosti temeljenu na procesu stalnog učenja iz vlastitog iskustva kao i iz iskustva konkurencije. Intelektualni kapital, kreativnost i inovativnost prerastaju u najveće vrijednosti poduzeća, odnosno u glavni pokretač promjena u osvajanju budućnosti.
- Imati fleksibilni i maštoviti konceptijski i strateški pristup koji traži znanje i umijeće optimalnog portretiranja sadašnjih i budućih turista i zadovoljavajuća njihovih sve razvijenijih potreba.

Hotelsko-turističko poduzeće u vlastitom razvoju mora napustiti staru logiku poslovanja i okrenuti se novom načinu djelovanja temeljenom na funkcionalnosti, stalnom učenju, novom odnosu prema turistima, inoviranju procesa i okrenuti se novim modelima poslovanja (tablica 12.). Nijedan stadij razvoja nije dovoljno dobar i konačan, već je nužno permanentno inoviranje i mijenjanje. U tom cilju potrebno je implementirati nova strateška usmjerenja: TQM, unapređivanje, cijeloživotno obrazovanje i autorizaciju djelatnika, informatizaciju, standardizaciju, promjenu poslovne kulture, benchmarking, poslovnu inteligenciju, CRM, organizaciju koja uči i menadžment znanja.

**Tablica 11:** Mogućnost širenja kreativnosti poduzeća

Stara logika poslovanja	Novi mentalni sklop poslovanja
• naglasak na postojećim tržištima;	• potraga za novim konzumentima poslovnih prilika;
• obrana dosadašnjih poslovnih položaja;	• stvaranje novih prostora za konkuriranje;
• u marketinškom pristupu slijede se potrebe i zahtjevi turista;	• marketing uvodi turiste u nove proizvode koji su ispred njihovih potreba;
• tržište proizvoda;	• tržište funkcionalnosti;
• težište na postojećim proizvodima.	• težište na stalnom učenju turista.

Izvor: Hammel, G., Prohalad, G. K.: *Comparative Imagination and Expenditinary*, Marketing Harvard Bussiness Review, 7/1991, p. 91.

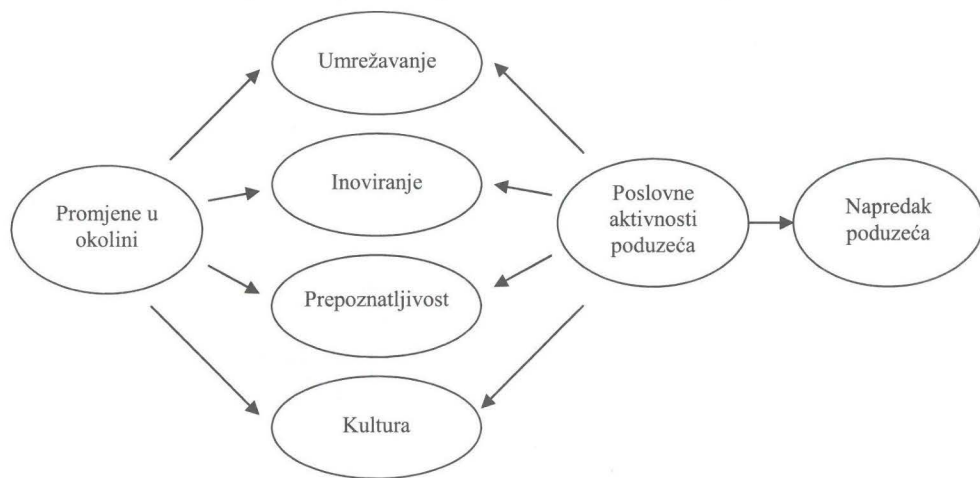
Novi način djelovanja definira odrednice inovirane koncepcije i strategije razvoja hotelsko-turističkog poduzeća:

- Stalno inoviranje ponude – poduzeće mora biti korak ispred turista i konkurencije. Uspješno poduzeće mora predvidjeti buduće promjene, odnosno vlastitom ponudom definirati buduću potražnju. Temelj je kreiranje originalne, autohtone ponude kojom će se diferencirati od postojećih sadržaja i nuditi nešto novo, drugačije, jedinstveni doživljaj.

- Izgradnja prepoznatljivog proizvoda – ponuda mora biti prepoznatljiva, diversificirana uz potenciranje kvalitetnog imidža i branda poduzeća koji otkriva sve njezine prednosti. Nužno je sinergijski oplemenjivati sve elemente marketing miksa, posebice proizvod i njegovu promociju.
- Implementacija nove poslovne kulture – polazište procesa određenja kulture je u definiranju novih vrijednosti i uvjerenja među djelatnicima kao i sudionicima na tržištu.
- Umrežavanje – ostvaruje se viša razina usluga, bolja kvaliteta, manji stupanj dugoročnog rizika, implementacija informacijske tehnologije, “database” marketing.

Postavlja se pitanje kako najuspješnije implementirati i integrirati nove odrednice politike poslovanja u dinamičkom okruženju kako bi se ostvarila sinergija u cilju rasta i razvoja poduzeća.

#### Shema 7: Odrednice politike poslovanja u dinamičkom okruženju



Izvor: Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju*, Tržište, Zagreb, 1/2, 1997., str. 161.

Nova poslovna filozofija uključuje determiniranje novih pravaca razvoja. Aktivno kreiranje budućnosti temeljeno na novoj paradigmi (G. Hammel, C. K. Prahalad) implementira sljedeće strategije:

- strategiju zaboravljanja – napuštanje recidiva dogovorne ekonomije i prevladanih ekonomskih modela;
- strategiju predviđenja – anticipiranje, predviđanje kao početni stadij aktivnog kreiranja budućnosti;
- strategiju arhitekture – definiranje rekonceptije razvoja temeljene na inoviranom sustavu ciljeva poslovanja;
- strategiju kao napetost koja iziskuje i dinamizira promjenu, razvoj i rast poslovanja;

- strategiju kao permanentnu stimulaciju intelektualnog kapitala kao temeljnog resursa ekonomije XXI. stoljeća.

U postupku kreiranja budućnosti potrebno je implementirati sljedeće postulate poslovanja (K. Ohmae):<sup>122</sup>

- poslovna domena mora biti konzistentno definirana;
- utjecaji makro i mikro okoline moraju biti određeni i predviđeni u budućem djelovanju;
- potrebno je izraditi više alternativnih strategija i njihovom sinergijom pokušati ostvariti najveći uspjeh;
- poduzeće mora ostvariti tempo razvoja prilagođeno vlastitim mogućnostima;
- menadžment mora slijediti odrednice postavljene strategije.

U cilju inovirane koncepcije razvoja poduzeća nužno je implementirati nova strateška usmjerenja gospodarstva i turizma XXI. stoljeća.

**Tablica 12:** Nova strateška usmjerenja

BPR	Business Process Reengineering	Re-inženjering poslovnih procesa
BSC	Balanced Scorecard	Uravnotežene kartice rezultata
EFQM	European Foundation for Quality Management	Europsko udruženje za upravljanje kvalitetom
EPS	European Production System	Europski sistem proizvodnje
ISO	International Organization for Standardization	Međunarodna organizacija za standarde
JIT	Just-In-Time-Production	Proizvodnja Just-In-Time
CIP	Continual Improvement Process	Neprekidni proces poboljšanja
SMED	Single Minute Exchange of Dies	Brza promjena
TPM	Total Production Maintenance	Ukupno održavanje proizvodnje
TQM	Total Quality Management	Potpuno upravljanje kvalitetom
	Lean production	Racionalno poslovanje

Izvor: Izrada autora.

Nova strateška usmjerena suvremenih hotelsko-turističkih poduzeća se mogu podrobnije obraditi kroz nove pravce razvoja hotelsko-turističkih poduzeća, upravljanje promjenama i prilagođavanje hotelsko-turističkih poduzeća sustavu novih tržišnih vrijednosti.

### 8.1.1. Upravljanje promjenama u funkciji konkurentnosti

Upravljanje promjenama se temelji u prepoznavanju promjena u okolini (promjene u eksternoj okolini se događaju neovisno o poduzeću – promjene preferencija turista, aktivnosti konkurencije) kao prilika, njihovom valoriziranju i materijalizaciji.

<sup>122</sup> Ohmae, K.: *The Mind of the Strategist – Business Planning for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Inc., 1982., p. 221.,

ji u multipliciranju snaga i limitiranju slabosti. Sustavno su povezane te impliciraju dinamičnost i promjenjivost tržišta. Nije više dovoljno preuzimanje tuđih trendova, već ih je potrebno obogatiti vlastitim pečatom autohtonih, prepoznatljivih trendova. Na globaliziranom tržištu XXI. stoljeća jedina garancija ostvarenja konkurentskih prednosti je biti ispred promjena, aktivno kreirati budućnost i stvoriti novu ponudu, novu filozofiju, novo shvaćanje, novi sustav vrijednosti. Prilagođavanje turistima u cilju ostvarenja konkurentnosti se može odvijati u dva smjera:

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

Upravljanje promjenama i njihovo poticanje je usko povezano s predviđanjem i anticipiranjem događanja na turbulentnom turističkom tržištu. Polazište predviđanja budućeg razvoja poduzeća je analiza sadašnjeg stanja poduzeća i analiza dosadašnjeg razvoja. Nužno je detektirati faktore razvoja i promjene u okolini koje će determinirati buduće poslovanje poduzeća. Ako se želi biti u vremenu, treba ga pretjecati, odnosno biti ispred vremena. Predviđanje budućeg razvoja se odvija u uvjetima rizika i nesigurnosti (metode analize rizika: metoda raščlanjivanja na sastavne dijelove, metoda uspoređivanja ili komparacije, metoda izolacije i eliminacije, metoda korelacije, metoda senzibilne analize, metoda profitne procjene projekta, metoda simulacije). U budućem poslovanju potrebno je minimizirati rizik i neizvjesnost primarno afirmacijom znanja, intelektualnog kapitala, menadžmenta znanja, informacijskom tehnologijom i znanstveno-istraživačkim metodama. Inovativnost predstavlja najveću priliku u ostvarivanju konkurentskih prednosti. Nosi značajnu dozu rizika, ali prerasta i u osnovni preduvjet ne samo rasta i razvoja, nego i zadržavanja postojeće pozicije i opstanka poduzeća. Rekonceptijom razvoja i proaktivnim marketingom je bitno predvidjeti buduću potražnju, odnosno definirati buduće oblike ponude i generirati potražnju za taj segment ponude.

Potrebno je ukloniti sve otpore promjenama (postojeći menadžment koji ne dozvoljava promjene zbog straha od gubitka položaja moći u poduzeću) u rekonceptiji razvoja poduzeća. Prema L. Smith razlozi opiranja promjenama su:

- Strah od greške – djelatnici žele raditi na uobičajen način, odnosno smatraju da ne mogu pratiti nove trendove, pogotovo ne tako uspješno kao novi djelatnici.
- Nedostatak razumijevanja novog sustava i njegovih prednosti – djelatnici se boje novih tehnologija i načina poslovanja te ne žele učiti nove spoznaje bez kojih se ne može biti konkurentan.
- Strah od toga da će se morati raditi više – djelatnici se često osjećaju već pretrpani poslom i opiru se učenju novog povrha postojećih obveza.
- Zamor promjenama – čim nauče nešto novo ljudi imaju potrebu držati se naučenog i odmoriti se.



Pravila efikasne promjene poduzeća su:

- Ne može se preskakati faze razvoja poduzeća. Aktivnost ili alat iz jedne faze ne može pomoći poduzeću u drugoj fazi. Ne postoje jednoznačna i univerzalna rješenja.
- Da bi došlo do promjene mora postojati kritična masa ljudi više razine koja će je pokrenuti, a ta promjena ide od vrha prema dolje. Ne može sam pojedinac pokrenuti postojeće tromo, inertno poduzeće bez pomoći ostalih razina menadžmenta.
- Ljudi više razvojne razine mogu samo ograničeno vrijeme funkcionirati pod nadređenima niže razvojne razine.

Poduzeća različito reaguju na promjene na tržištu. Vrste poduzeća (boje kao indikatori upravljanja promjenama) ovisno o razini prilagođavanja i inoviranja su:<sup>123</sup>

- Bež – karakteristike: opstanak, potpuna ovisnost o okolini, zadovoljenje osnovnih potreba, poduzetnički početak, ovisnost o financiranju banaka, plasman na nepoznato tržište, neizvjesnost, nepostojanje stalnih partnera na strani dobavljača i kupaca, osnovni cilj preživjeti.
- Ljubičasto – karakteristike: obiteljske i plemenske veze, tradicionalni načini obavljanja posla, traženje zaštite u bližoj okolini. Uspostavljanje prvih poslovnih odnosa najčešće s poznatim plemenskim obiteljskim poduzećima i ovisnost o njima, zajedno smo jači, mi protiv njih, poslovne odluke donose se u dogovoru s bližom poslovnom okolinom.
- Crveno – karakteristike: egocentrizam, moć, akcija, dominacija nad drugima, kontrola, eksploatacija drugih, svijet postoji zbog mene, svijet je džungla, uništi druge ili će oni tebe, poduzeće u “pubertetu”, dominantan menadžment, sve se odluke donose dominacijom, najvažnije je izvući korist za sebe, dobavljači i kupci nisu važni, želja za kontrolom nad svim ljudima i procesima, igre moći, ljudi se moraju boriti za opstanak i dominirati nad drugima, win-lose strategija.
- Plavo – karakteristike: red, disciplina i stabilnost, poslušnost sada za nagradu poslije, viši smisao i svrha, sigurnost, konformizam, uvođenje višeg smisla i svrhe putem definiranja misije, vizije i strategije, uvođenje strukture, hijerarhije, procedura i procesa te njihovo korištenje, jasno definiranje opisa radnih mjesta i odgovornosti, mjerenje efikasnosti i prilagođavanje sustava nagrađivanja, Balanced Scorecard, ISO sustav, metoda 20 ključeva, utapanje ego igara u hijerarhiju i procedure, konformizam i neisticanje kao glavne strategije ponašanja.
- Narančasto – karakteristike: uspjeh, prilika, proaktivnost, natjecanje u postizanje rezultata, utjecaj, autonomija, svijet je pun alternativa i mogućnosti, postoji nekoliko načina da se nešto obavi, uvođenje proaktivnih i poduzetničkih elemenata u hijerarhiju, ljudi komuniciraju slobodnije kroz poduzeće

<sup>123</sup> Bekec, T.: *Pravila uspješnog provođenja promjena*, Liderpress, Zagreb, 62/2006., str. 27.

će, razvoj matričnih i projektnih organizacija, uočavanje međuovisnosti različitih ljudi i dijelova organizacije radi postizanje zajedničkih ciljeva, delegiranje autoriteta djelatnicima za postizanje ciljeva, empowerment, posljednja faza razvoja za timski rad, od ovisnosti preko neovisnosti k međuovisnosti, team building, CRM sustav.

- Zeleno – karakteristike: harmonija, udruživanje u svrhu zajedničkog rasta, svjesnost, pripadnost, sustavni pristup, postoje samo win-win situacije, spoznaja o međuovisnosti o okolini, uspostavljanje odnosa s kupcima i dobavljačima na temelju win-win principa, udruživanjem do zajedničkog rasta, category management, key account management, strateška spajanja ili ulaganja, outsourcing, odmak od vlastitih koristi prema koristima zajednice, ekološki utjecaj.

Većina hrvatskih poduzeća se nalazi u crvenoj fazi ili na prelasku u plavu. Djeluju u recidivima prošlog sustava i u sustavu vrijednosti i načinu razmišljanja prošlog stoljeća što uvjetuje njihovu neefikasnost i nekonkurentnost. Neka poduzeća su još u ljubičastom, a neka manja poduzeća već su u narančastom. Važno je napomenuti da je poduzeće složeni mehanizam, a svaki njezin dio može biti u različitoj boji, npr. prodaja može biti u crvenoj fazi, dok je marketing u zelenoj ili vrhovni menadžment u narančastoj, a većina poduzeća u ljubičastoj fazi.

Poduzeća u procesu upravljanja promjenama i dograđivanju koncepcije razvoja koriste nove pristupe:

- upravljanje temeljeno na aktivnostima (ABM Activity Based Management);
- upravljanje temeljeno na dodanoj ekonomskoj vrijednosti (EVA Economic Value Added);
- upravljanje temeljeno na uravnoteženim bodovnim listama (BSc Balanced Scorecard).

Balanced Scorecard (R. Kaplan, D. Norton) osigurava poduzećima sveobuhvatan okvir putem kojih se vizija i strategija pretvaraju u koherentni sustav strateških ciljeva i mjera efikasnosti. BSc tumači misiju i strategiju poduzeća u jasan, svestran i iscrpan skup mjera uspješnosti koji osigurava izgradnju sustava za strategijsko mjerenje i upravljački ustroj. BSc zadržava naglasak na postizanju financijskih ciljeva, ali također uključuje i pokretače tj. drivere, dakle ono na čemu počivaju ostvareni financijski rezultati. Time omogućuje poduzećima praćenje financijskih rezultata, nadgledajući napredak u izgradnji novih mogućnosti i stjecanju nematerijalne imovine potrebne za budući rast.<sup>124</sup> Nadovezuje se na KPi (indikator uspješnosti poslovanja) kao što su ocjena uspješnosti internog razvoja menadžera i djelatnika, tržišnih mogućnosti, kvalitete usluga i proizvoda, zadovoljstvo kupaca, inovacije i operativske efikasnosti. Ne može se ništa implementirati što se ne može mjeriti. BSc je metodologija, ujedno i alat koji pravilnom primjenom poboljšava funkcioniranje podu-

<sup>124</sup> Kaplan, R. S., Norton D. P.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, 1996., p. 75.

zeća. Temelji se na cjelovitom i uravnoteženom mjerenju uspješnosti te povezuje ostvarene poslovne rezultate s budućim planiranim veličinama koje određuje koncepcija kao pisani dokument. Pri iznošenju uzročno posljedičnih veza između akcija i reakcija BSc jasno i konzistentno prenosi koncepciju svim djelatnicima (jasna i javna koncepcija razvoja), stvarajući pritom uvid koji djelatnici inače ne bi mogli dobiti. BSc objašnjava strategiju i čini ju razumljivu za sve. Pretpostavlja metodološku pretpostavku da se na jednom mjestu objedine svi interni i eksterni izvori informacija te da se osiguraju informacijske pretpostavke za postavljanje i ocjenu strategija upravljanja poduzećem. Financijski pokazatelji sami po sebi nisu dovoljni da bi se izmjerila vrijednost koju je poduzeće stvorilo ili izgubilo kroz neko razdoblje. Oni su samo naknadni indikatori koji opisuju jesu li aktivnosti poduzete u prošlosti stvorile vrijednost za dioničare, ali ne pokazuju hoće li sadašnje aktivnosti poduzeća jamčiti opstanak i dobit u budućnosti. Potrebni su konkretni, vjerodostojni, konzistentni pokazatelji koji omogućavaju razumijevanje, kvantificiranje i kvalificiranje postojećeg stanja u odnosu prema definiranim ciljevima i strategijama za njihovo ostvarenje. Upravo zbog toga poduzeća trebaju pokazatelje o odnosu s potrošačima, procesima, motivaciji djelatnika i njihovim mogućnostima, razvoju IT-a te klimi i kulturi. Tri ključna pitanja u poslovanju poduzeća su:<sup>125</sup>

- Kako uskladiti poslovnu strategiju i stvarno ponašanje poduzeća? – pitanje naglašava problem provedbe strategije i mjerenja njene uspješnosti.
- Kako poticati komunikaciju, integraciju i usklađenost poslovnih procesa? – pitanje potiče problem vjerodostojnosti podataka prikupljenih iz različitih izvora kao podloga informacija u procesu poslovnog odlučivanja.
- Kako odgovoriti na rezultate mjerenja uspješnosti poslovanja? – pitanje naglašava problem ponašanja poduzeća u izmjenjenim uvjetima ako koristi samo postojeće izvore informacija.

BSc je alat koji povezuje odnos s klijentima, operativnu izvrsnost i inovativnost te ih usklađuje sa strategijom upravljanja ljudskim resursima. Služi mjerenju rezultata i utjecaja utjecajnih faktora poslovanja kroz perspektivu klijenta, perspektivu procesa uz implementiranje sustava kvalitete. Koncept se koristi za usmjeravanje i procjenu djelovanja inteligentnih poduzeća u funkciji stvaranja buduće vrijednosti ulaganjem u klijente, dobavljače, procese, tehnologije i inovacije. Predstavlja tehniku dizajniranu u funkciji praćenja provođenja misije i sustava ciljeva poduzeća pomoću indikatora za mjerenje ostvarenih performansi.

Balanced Scorecard omogućava povezivanje strategija i postavljenih ciljeva poduzeća kao i mjerenja procesa u funkciji povratne veze za optimalizaciju procesa. Identificira četiri glavna područja u kojima bi poduzeće trebalo na temelju vizije i koncepcije razvoja formulirati ciljeve i mjere za njihovo ostvarenje i na taj način sustavno pristupiti području operacionalizacije koncepcije razvoja temeljene na novom pristupu upravljanju poduzeća:

---

<sup>125</sup> Panian, Ž.: *op. cit.*, str. 175.

- financijska perspektiva – kako multiplicirati profit kao pokretač poslovanja;
- perspektiva klijenta – kako ostvariti što veće zadovoljstvo klijenata s postojećom resursnom osnovom;
- perspektiva internog procesa – kako ostvariti sinergiju poslovnih procesa u stvaranju maksimalne kvalitete proizvoda i usluga;
- perspektiva učenja i rasta – kako poticati promjene temeljene na intelektualnom kapitalu, odnosno na znanju, vještinama i kompetencijama djelatnika.

BSc usklađuje individualne, funkcijske i organizacijske inicijative na razini cijelog poduzeća u svrhu ostvarenja ključnih strateških ciljeva i rezultata poduzeća, a na zadovoljstvo klijenata i dioničara. Usmjeren je na uravnoteženje financijskih i nefinancijskih pokazatelja, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, unutarnjih i vanjskih pokazatelja. Predstavlja stratešku mapu koja nije ništa drugo do serija kućica podijeljenih u četiri perspektive, međusobno povezanih strelicama koje definiraju međuovisnosti. Znači način komuniciranja strategije koji pokazuje kako se neopipljive prednosti pretvaraju u opipljive (često financijske) dobitke. Osigurava vizualni okvir koji objedinjuje strateške ciljeve organizacije putem četiri perspektive te oslikava uzročno-posljedične odnose između ishoda i perspektiva. Pomaže definirati, vizualizirati i opisati strategiju te procesnu međuovisnost ključnih pokazatelja uspješnosti. Na taj način Balanced Scorecard ide korak dalje u shvaćanja kritičnih poslovnih procesa. Željeni ishodi djelovanja iz perspektive internog procesa povezani su sa željenim ishodima iz perspektiva financijskih procesa i perspektivom klijenta. Slično tome perspektiva učenja i rasta identificira strateške preduvjete za dostizanje rezultata procesa. Implementacija BSc se provodi u sljedećim fazama:<sup>126</sup>

- mobilizacija – izvršno vodstvo, artikulacija, prioriteti;
- prijevod – strateška mapa, ciljevi, projekti, inicijative, mjere;
- ujedinjavanje – mape za timove, poslovne funkcije, pojedince;
- motiviranje – individualni ciljevi i nagrade;
- upravljanje – usuglašavanje budžeta sa strategijom, Kpi, kontroling.

Zaključno ciljevi Balanced Scorecarda su:<sup>127</sup>

- uravnoteženo upravljanje – teži se uravnoteženosti između financijskih i nefinancijskih, iskazujućih i nagovještavajućih mjera uspješnosti;
- poboljšana operacionalizacija strategije – usmjerava se na izvršenje strategije te se kvantificiraju i kvalificiraju ciljevi poslovanja;
- poboljšana transparentnost i priopćavanje ciljeva poduzeća – teži se upoznavanju djelatnika s ciljevima poslovanja kako bi ih mogli u potpunosti ispuniti.

Nedostatak BSc je u složenosti analiza i izvještavanja. Uspješnost metode bazira se na određivanju preciznih načina mjerenja uspješnosti svih aktivnosti poduzeća. Mjere-

<sup>126</sup> Ribarić Gruber, A.: *Menadžerska disciplina u razvoju: Strategija*, infoTrend, Zagreb, 11/2006., str. 58.

<sup>127</sup> Janković, S.: *Zašto Balanced Scorecard koristi menadžmentu*, Računovodstvo i financije, Zagreb, 6/2008., str. 43.

nje predstavlja samo dio procesa implementacije strategije koja traži sinergiju svih poslovnih procesa. Da bi mogle potpuno iskoristiti BSc metodologiju, kroz detaljne promjene ponekad moraju proći čak i poduzeća u kojima su kontinuirana detaljna izvješća i numerički pokazatelji svakodnevnica i ključni čimbenici u odlučivanju.

U upravljanju promjenama dominantnim strateškim paradigmatama smatra se pristup koji koristi ekonomsku teoriju industrijske organizacije, koji je prvi uveo M. Porter u osamdesetima, te pristup kroz analizu resursa i sposobnosti poduzeća (Barney, J.). Barneyev pristup ima svoju pojednostavljenu inačicu u tzv. VRIN analizi, koja ocjenjuje resurse u četiri dimenzije: vrijednosti (Valuable), rijetkosti (Rare), jedinstvenosti (Imperfectly imitable), nezamjenjivosti (Non-substitutable).

Strateški menadžment i rekonceptija poslovanja moraju u funkciji upravljanja promjenama težiti postavljanju viših ciljeva i njihovom ostvarenju temeljenih na 3E (efikasnost, efektivnost i ekonomičnost). Ključni uvjeti za uspješno ostvarenje ciljeva su:<sup>128</sup>

- pravi ljudi na pravim pozicijama u pravo vrijeme;
- fokus, fokus, fokus;
- rani komercijalni uspjeh – ne mora biti velik;
- sposobni vođa;
- ciljati rastuće tržište – ili još bolje stvoriti ga sami;
- imati plan, ali ostati fleksibilan.

Strateški menadžment mora biti orijentiran ne samo na upravljanje promjenama nego i na iniciranje promjena. Preduvjet aktivnog kreiranja budućnosti je prilagođavanje hotelsko-turističkih poduzeća sustavu novih tržišnih vrijednosti.

### **8.1.2. Prilagođavanje hotelsko-turističkih poduzeća sustavu novih tržišnih vrijednosti**

Poduzeće se mora optimalno prilagoditi u što kraćem razdoblju i uz što niže troškove novim tržišnim vrijednostima. Novi sustav vrijednosti predstavlja vrijednosnu orijentaciju prema životu i prostoru u kojem se poduzeće nalazi. Prilagođavanje sustavu tržišnih vrijednosti presudno je za poduzeća iz tranzicijskih zemalja koja su trebala napustiti zastarjelu paradigmatu planske, društvene privrede i prihvatiti pravila tržišne ekonomije i zakon ponude i potražnje. Nužno se prilagoditi putem:

- Standardizacije i implementacije sustava upravljanja kvalitetom. Standardi kvalitete (kategorizacija – zvjezdice) služe zaštititi turista da znaju koju razinu usluga mogu očekivati u određenim smještajnim kapacitetima. Predstavljaju dogovorenu mjeru primjerene kvantitativne i kvalitativne vrijednosti (kao u postavljanju visokih standarda za ostvarenje izvrsnosti). Moraju biti prilagođeni raspoloživoj resursnoj osnovi, definiranoj koncepciji i strategiji razvoja i potrebama ciljnog tržišnog segmenta. Manjkavost kategorizacije potvrđuje istraživanje koje je provedeno na uzorku od 5000 putnika od kojih je 58 posto izjavilo kako u posljednje vrijeme više povjerenja imaju u internetske “recenzije” hotela nego u broj

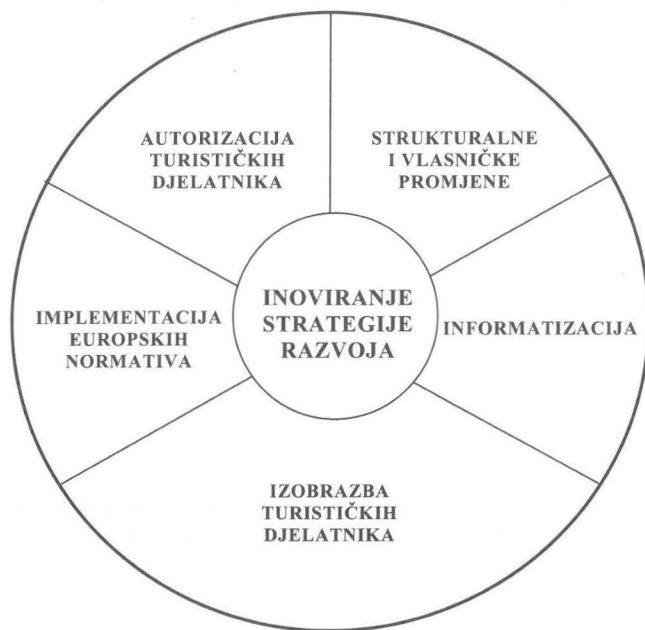
<sup>128</sup> Cusumano, J., A.: *Kako stvoriti uspješnu tvrtku*, EUkonomist, Zagreb, 12/2005., str. 23.

njihovih zvjezdica. Cilj je ostvarenje što veće kvalitete i maksimalnog odnosa kvalitete i cijene (value for money) što omogućava bolje zadovoljavanje preferencija turista. Turist je kralj u sustavu kvalitete te sve počinje i završava s turistom – TQM (Total Quality Management). Hotelsko-turističko poduzeće mora biti uključeno u IQM (Integrated Quality Management) – integrirano upravljanje kvalitetom destinacije koje uključuje suradnju, partnerstvo svih stakeholdera u destinaciji od njezine administrativne uprave, svih nosioca ponude, domicilnog stanovništva u kreiranju nove vrijednosti za turista.

- Implementacije informacijske tehnologije (internet, e-commerce, e-business, e-turizam). Informatizacija optimalizira sve modele i funkcije hotelsko-turističkog poduzeća i pomaže u kreiranju razvojne politike poduzeća, u donošenju strateških odluka kao i u komuniciranju s tržištem Transformacijski proces se sastoji od sljedećih faza: podatak – informacija – znanje. Ako se poduzeće ne javlja na informacijskom tržištu i ne koristi informacijsku tehnologiju nema nikakve prilike u tržišnoj utakmici u uvjetima visoko osviještenog i informiranog turista.
- Privatizacije i restrukturiranja poduzeća. Postavljaju preduvjete prijelaza na tržišnu ekonomiju i otvaraju vrata privatnom ulaganju i investiranju u hotelsko-turistička poduzeća. U procesu privatizacije nužno je prednost dati ulagačima koji će investirati u razvoj poduzeća, u razvoj turizma destinacije i u dobrobit lokalne zajednice i djelatnika, a ne s ciljem jednokratnog oplemenjivanja kapitala, izvlačenja profita, raskomadanja i preprodaje poduzeća. Restrukturiranje služi rješavanju financijskih dubioza poduzeća i postavljanju poticajnih temelja za buduće poslovanje uz potenciranje nove poslovne filozofije i rekonceptiju poslovanja.
- Obučavanja nove generacije menadžera i autorizacije djelatnika. Novi menadžment postaje ključni resurs u kreiranju konkurentskih prednosti na tržištu i u generiranju novih putova razvoja. Razvoj poduzeća XXI. stoljeća se temelji na znanju i intelektualnom kapitalu, odnosno korištenju znanja i inovacija u definiranju novih razvojnih strategija i proizvoda.
- Kvalitativnih pomaka u upravljanju poduzeća. Primjenjuju se nove hijerarhijske i organizacijske strukture prilagođene poduzetničkim pothvatima i brzini reagiranja na poticaje s tržišta. Implementiraju se procesi decentralizacije, autorizacije djelatnika, involviranja projektne organizacije i timskog rada.
- Afirmacije novih poslovnih strategija prema najvažnijim odrednicama okoline – benchmarking i poslovna inteligencija kao odgovor poduzeća na aktivnosti konkurenata, CRM kao način prilagođavanja novim motivima i preferencijama turista i SRM – Supplier Relationship Management – u cilju poboljšavanja poslovanja s dobavljačima.

Poduzeće se prilagođava novom sustavu vrijednosti nadgradnjom i inoviranjem koncepcije razvoja orijentirane maksimalnom zadovoljstvu klijenata i multipliciranju profita.

Schema 7: Procesi za optimalnu implementaciju koncepcije razvoja



Izvor: Izrada autora.

Nužni koraci u cilju ostvarivanja konkurentnosti se mogu prikazati novim pravcima razvoja hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća koja kroz tranziciju pokušavaju smanjiti jaz nastao djelovanjem državnog planiranja i upravljanja te ratnih razaranja.

### 8.1.3. Novi pravci razvoja hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća

Razvojni trendovi hotelsko-turističkih poduzeća moraju pratiti razvojne trendove destinacije, odnosno razvojne trendove globaliziranog turističkog tržišta. Novi pravci hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća se ne mogu promatrati odvojeno od koncepcije razvoja hrvatskog turizma.

Hrvatski turizam nedovoljno prihvaća suvremene turističke tokove. Razvoj hrvatskog turizma nije odgovarajući jer nema značajnijeg ulaganja u podizanje kvalitete hotela i nisu dovoljno privučeni strani brandovi kao jamci kvalitete i generatori poboljšavanja hotelske ponude zbog sporosti, tromosti i nefleksibilnosti administracije. Nedostatak hotelskih kreveta je gap i za budućnost najveći problem u produženju sezone, povećanoj potrošnji i zapošljavanju. Konkurentna sposobnost hrvatskog turizma je osrednja (prema studiji Instituta za turizma ocjenjena je prosječnom ocjenom 2,96 u skali ocjena 1 – 5). Najbolje su ocjenjeni geostrateški položaj zemlje, očuvana priroda, znamenitosti i gostoljubivost, a najlošiju ocjenu su dobili siromaštvo neugostiteljskih sadržaja, parkiralne zone, lokalna gastronomija i dostupnost informacija. Projekcija Studija o ekonomskim učincima ulaska Hrvatske u Europsku

uniju Ekonomskog instituta Zagreb predviđa povećanje ulaganja privatnih investitora u Hrvatsku, daljnje otvaranje hotela poznatih svjetskih brandova, ali i smanjivanje broja privatnih iznajmljivača i kampova. Strateška odrednica hrvatskog turizma je povećanje hotelskog kapaciteta (osobito visoko kvalitetnih smještajnih jedinica). 2007. godine je bio omjer 15:85 u korist privatnog smještaja i kampova. Cilj je ostvarenje omjera 30:70. Ekonomski institut predviđa da će do 2009. biti otvoreno 80 novih hotela, a do 2015. 200 hotela. U isto vrijeme broj privatnih iznajmljivača i kampova smanjio bi se za 3000.

Implementacija novih razvojnih trendova se može ostvariti samo transformacijom, restrukturiranjem i reinženjeringom nosioca ponude. Sadašnje limitirano stanje otkriva kategorizacija hrvatskih hotela:<sup>129</sup> 16 hotela s pet zvjezdica (1652 smještajnih jedinica), 84 hotela s četiri zvjezdice (9426 smještajnih jedinica), 294 hotela s tri zvjezdice (26781 smještajnih jedinica) i 111 hotela s dvije zvjezdice (8512 smještajnih jedinica). Razvojni trendovi ovise o vlasništvu i načinu poslovanja hotelsko-turističkih poduzeća. Diferenciraju se:

- obiteljski hoteli (malo i srednje poduzetništvo);
- strane multinacionalne kompanije (strani lanci, brandovi);
- domaći nacionalni lanci (investicijski fondovi);
- državna poduzeća.

Orijentacija hrvatskog turizma mora biti afirmacija malog i srednjeg poduzetništva te njegovo povezivanje, umrežavanje i klasterizacija. Gradnja malih obiteljskih hotela predstavlja imperativ razvoja i ostvarenja konkurentnosti hrvatskog turizma. Potrebno je prevladati sve administrativne prepreke kao i omogućiti bolje i povoljnije uvjete kreditiranja. Zahvaljujući Vladinoj poticajnoj mjeri – Programu kreditiranja malog obiteljskog poduzetništva u turizmu “Poticaj za uspjeh”, u tri godine sagrađena su 211 objekta, realizirano 255 kreditnih zahtjeva, otvoreno više od 2000 novih radnih mjesta i osigurano 11544 novih ležajeva. Plasirana su kreditna sredstva u iznosu od 1,3 milijarde kuna, od čega oko 30 posto za gradnju objekata na kontinentu. Za subvencioniranje kamata država je izdvojila 22 milijuna kuna. Također je u programu „Pod stoljetnim krovovima” u turističku funkciju stavljeno 69 povijesnih kamenih građevina koje su obnavljane pod konzervatorijskim nadzorom. Program uključuje i potprograme za izradu plovećih obiteljskih hotela – kruzera, odnosno za financiranje seoskog turizma. Povoljni poticaji iz programa „Poticaj za uspjeh” npr. omogućuju dobivanje kredita u neograničenom iznosu s rokom otplate do 20 godina, počekom do 2 godine i uz prosječnu kamatu od samo 2 posto. Prosječna investicija po objektu (malom hotelu) doseže i dva milijuna eura. Krediti su se mogli dobiti za hotele do 40 soba s minimalno tri zvjezdice te za kampove do sto mjesta. Vizija ovog programa je do 2009. godine otvoriti 300 novih malih hotela, pansiona i obnovljenih tradicijskih kuća za turističku ponudu te ostvariti sto tisuća ležajeva transformacijom nekonkurentnog privatnog smještaja u visoko kvalitetne obiteljske hotele. Mnogi zato zagovaraju tezu da bi strateški cilj u Hrvatskoj trebao biti pove-

<sup>129</sup> www.mmtpr.hr



ćanje udjela malih hotela u idućim godinama na razinu od 40 do 50 posto u hotelskom smještaju uz zadržavanje elemenata održivog razvoja. Idealno bi bilo kad bi kroz deset godina Hrvatska imala 2000 malih hotela i da sudjeluju sa 70 posto u hotelskoj smještajnoj ponudi (broj malih obiteljskih hotela Hrvatska 200, Italija 23.000, Austrija 8000 – 10.000, Grčka 8000 – 10.000).

Rezultati kreditiranja malog obiteljskog poduzetništva u turizmu Poticaj za uspjeh 2002 – 2005.:<sup>130</sup>

- ukupan broj kredita 255;
- ukupan iznos kredita 920 000 000 kuna;
- ukupan iznos subvencija 22 000 000 kuna;
- novih radnih mjesta 2061;
- novih kreveta 7294;
- korisnici kredita 128 obrta i 127 d.o.o.;
- lokacija: priobalje 71%, kontinent 29%;
- vrste objekata: 46 objekata apartmanskog tipa, 4 kampa, 162 objekta hotelskog tipa;
- 43 obnovljena objekta izvorne tradicijske arhitekture po uvjetima konzervatorskog odjela Ministarstva kulture – Pod stoljetnim krovovima.

Program Poticaj za uspjeh za razdoblje 2006. – 2009. uključuje 300 novih hotela i pansiona i obnovljenih tradicijskih kuća u funkciji turističke ponude. Uglavnom je riječ o obiteljskim hotelima koji imaju četiri zvjezdice i u prosjeku se u njih ulaže od 1 do 2 milijuna eura. No ti projekti vrijede barem dvostruko više jer poduzetnici mahom već imaju svoje zemljište, postojeće objekte, sređene lokacijske i građevinske dozvole... Mali obiteljski hoteli (Vicko Starigrad, Nautica Novigrad, Valsabbion Pula, Sveti Mihovil Trilj, Skalinada Hvar, Villa Neretva Metković...) imaju velike multiplikativne efekte na gospodarstvo jer angažiraju sve lokalno: građevinska poduzeća, opremu, prehranu. Omogućuju i cjelogodišnje zapošljavanje, a u konačnici produžetak turističke sezone i afirmaciju svih županija u turističkom poslovanju. Mali obiteljski hoteli žele biti drugačiji od drugih, prepoznatljiviji i originalni, ali ne po izgledu, nego po usluzi, kvaliteti, servisu i odnosu prema turistu. Sa svojim znanjem, dobro educiranim kadrovima i obiteljskim kapitalom nude pravo obiteljsko poduzetništvo na korist hrvatskom ugostiteljstvu i hotelijerstvu, s naglaskom na izvorno hrvatsko. U svakom od tih malih hotela danas se nudi diversificirana (drugačija i originalna) ponuda i usluge. Jedni nude blizinu prirode i aktivan odmor, drugi gastro doživljaje, seoski turizam, avanturističke sadržaje, treći raskoš i luksuz vile, blizinu mora... To su manji objekti koji se vrlo lako i neupadljivo uklapaju u okoliš ne nagrđujući ga pa imaju velike razvojne mogućnosti u uvjetima održivog razvoja i afirmacije ekologije. Vlasnik malog hotela bavi se turistom (klijentom) doslovno 24 sata dnevno i ništa ne prepušta slučaju.

Afirmacija stranih brandova postaje stvarnost hrvatskog turizma te je ulazak stranih lanaca obilježilo turističku 2006. i 2007. godinu. Prednost vlastitog branda moraju materijalizirati kroz superiornu kvalitetu proizvoda i usluga i prilagođavanje

<sup>130</sup> Podaci Ministarstva prometa, turizma, razvitka

globalne poslovne filozofije specifičnostima i posebitostima hrvatskog turističkog podneblja, kroz sinergiju domaćeg i stranog menadžmenta uz poštivanje lokalnog sustava vrijednosti, tradicije, kulture i načina života. Nužna je poveznica globalnog i lokalnog fokusa poslovanja uz permanentnu orijentaciju prema poboljšavanju procesa tako da se hotelski lanci moraju prilagoditi sustavu vrijednosti na hrvatskom turističkom tržištu. Strani brandovi donose znanje, know-how, novu poslovnu filozofiju, provjerenu kvalitetu i nove alternative koncepcije razvoja. Jamstvo su kvalitativnog restrukturiranja smještajne ponude i nove kvalitete hrvatskog turizma. Kvaliteta ulaganja stranih brandova (Hilton Dubrovnik, Sheraton Zagreb, Westin Zagreb...) može se pokazati na primjeru poslovnog poduhvata Starwood u Splitu i Kempinski u Istri. Američki lanac Starwood je uložio 2006. godine 6 milijuna kuna investicije u inoviranje hotela Lav u Splitu i preimenuovao ga u Le Meridian Lav Starwood (Le Meridian je menadžerska kompanija koja upravlja s 180 hotela u 52 zemlje u sastavu lanca Starwood). Hotel ima 381 soba i apartmana, kongresni centar veličine 3500 kvadratnih metara za 2500 ljudi, spa centar veličine 5000 kvadratnih metara, dvoetažno parkiralište na čijem su krovu teniski tereni te druge sportsko rekreativne sadržaje, barove, restorane, kockarnicu, shopping centar, knjižnicu, kapeлицu, amfiteatar i marinu s 80 vezova za najluksuznije hotele. Kempinski ulazi na hrvatsko tržište izgradnjom dva kompleksa u Istri: hotel Porto Maricchio Barbariga i hotel Adriatic Savudrija s bogatom ponudom sadržaja i visokom kvalitetom usluga.

Hrvatski turizam se ne može razviti bez nacionalnih lanaca (Maistra, Grupacija Andronika Lukšića, Sunce hoteli, Valamar, Jadranski luksuzni hoteli) koji tek trebaju implementirati poslovnu koncepciju lanaca (prvi brand koji izlazi na tržište je hotelski brand Valamar s visokom razinom usluge: 3-4 zvjezdice prema hrvatskoj kategorizaciji – razina kvaliteta hotela usklađena s razinom kvalitete destinacije). 2006. godine izvršeno je brandiranje prva dva hotela – porečki hotel Diamant i rabački hotel Lanterna s četiri zvjezdice. Trebaju prestrukturirati ponudu hotela i zajednički ju promovirati u cilju repozicioniranja na turističkom tržištu i stvaranja prepoznatljivog imidža koji će asociirati na prednosti hotela iz tih lanaca u sučeljavanju sa stranom konkurencijom.

Veliko pitanje je razvoj hotelskih smještaja u vlasništvu države (država je vlasnik još 25% hotelskih smještaja). Najveći problem je privatizacija tih hotela kao temelj restrukturiranja, redefiniranja poslovanja i reinženjeringa u cilju ostvarenja konkurentnosti. Prioritet je depolitizacija i stvaranje preduvjeta menadžmentu da pokrene proces rentabilnijeg poslovanja (LRH Opatija, Imperial Rab, Jadran Crikvenica) i postavi nove trendove poslovanja i sustav vrijednosti. U privatizaciji hotela presudna mora biti kvaliteta nosioca ponude, njegova vizija i koncepcija razvoja, a ne visina ponude da bi se izbjegla prodaja hotela ponuđačima bez iskustva u turizmu kao i mešetarima koji će pokušati raskomadati poduzeća i pojedinačno preprodati hotele. Bit je da ti hoteli posluju pozitivnije nego prije privatizacije i da aktivno doprinose poboljšavanju ponude destinacije i repozicioniranju hrvatskog turizma.

Osim hotelskog smještaja potrebno je izvršiti kvalitativno unapređivanje i restrukturiranje ponude komplementarnih smještajnih kapaciteta. Osobito se to odno-

si na kampove koji više ne mogu konkurirati na europskom turističkom tržištu. Preduvjet ulaganja u kampove je rješavanje problema vlasništva nad zemljom.

Novi pravci razvoja moraju pronaći najbolji odgovor na izazove suvremenog turističkog tržišta, proces globalizacije, stvaranje jedinstvenog europskog tržišta i razvoj tehnologije i informatizacije. Globalizacija uvjetuje udruživanje, umrežavanje, povezivanje i integriranje nosioca ponude u cilju jačanja vlastite pozicije na tržištu, osvajanja povlaštenog položaja u odnosu na dobavljače i potražnju, ostvarenja veće financijske moći, intelektualnog kapitala i znanja i mogućnosti boljeg približavanja potrebama potražnje i inoviranja ponude. Potencira se jointmarketing kroz različite pojavne oblike: ugovorno rukovođenje, franchising, izdana strana ulaganja, podugovaranje, time sharing. Sve veći značaj imaju clusteri kao grupe konkurentskih, surađujućih i međusobno zavisnih poduzeća koja se nalaze u istoj okolini i koja su koncentrirana u istoj geografskoj regiji te dijele zajedničku infrastrukturu, djelatnike, tehnologiju i know-how. Pružaju mogućnost restrukturiranja poslovanja i priliku za izlazak izvan okvira lokalnog tržišta s ciljem ostvarenja rasta i razvoja poslovanja. Predstavljaju odgovor manjih poduzeća na globalizacijske izazove i priliku njihovog preživljavanja, ali i ostvarenja konkurentnosti. Novi pravci razvoja moraju upravljati promjenama i aktivno kreirati budućnost. Paralelno je nužno provesti reinženjering u cilju postavljanja novog načina razmišljanja, shvaćanja i djelovanja u funkciji repositioniranja na tržištu.

## 8.2. Reinženjering poduzeća

Reinženjering poduzeća potencira inoviranje razvojne politike, modifikaciju ciljeva poslovanja, optimalizaciju strategija i taktika, kvalitativno obogaćivanje, inoviranje i diversificiranje ponude u cilju naglašavanja snaga poduzeća i anuliranju slabosti poslovanja. Znači inovaciju poslovanja, a ne modifikaciju ili unapređenje već postojećeg. Fokus promatranja proširen je sa zadataka, poslova djelatnika i strukture na inovacije i procese. Nužno je srušiti postojeću poslovnu filozofiju koja koči razvoj i prosperitet i postaviti nove odrednice poslovne i razvojne politike u cilju multipliciranja razvoja poduzeća. Potrebno je napustiti sve recidive prošlog sustava i izvršiti korjenitu rekonceptiju poslovanja u aktivnoj izgradnji budućnosti.

Reinženjering poslovnih procesa organizacijska je metoda kojoj je cilj radikalni redizajn poslovnih procesa radi postizanja veće efikasnosti poduzeća u pogledu troškova, kvalitete, usluge i brzine. Svaki pojedini organizacijski element, ali i strategijska akcija prolazi kroz intenzivna mjerenja i vrednovanja. Predstavlja temeljnu promjenu u načinu sagledavanja problema. Uključuje elemente različitih metoda: upravljanje sustavom kvalitete, standardizaciju, benchmarking, poslovnu inteligenciju, CRM, upravljanje poslovnim tokovima, modele simulacije, sustavnu analizu... Temelji se na implementaciji informacijskih tehnologija.

Ključ uspjeha je pronaći nove izvore (znanje, intelektualni kapital, informatizacija, tehnologija) i razviti nove oblike informacija koje će biti smjernice za uspješnost koncepcije razvoja, poslovne i razvojne politike. Ciljevi reinženjeringa su: povećati

efikasnost poduzeća, pružiti bolje proizvode i usluge turistima, uvesti nova znanja, provesti radikalni i složeni proces promjene strategije, ciljeva i filozofije poslovanja, nastupa na tržištu, tjekna informacija, organizacijske i kadrovske strukture, načina rukovođenja, multiplicirati profit, poboljšavati kvalitetu. Paralelno ciljevi se mogu postaviti i na sljedeće razine:<sup>131</sup> redukcija troškova unapređivanjem procesa, postizanje statusa najboljeg u svojoj klasi, promjena postojećih i stvaranje novih pravila najboljeg u klasi. Reinženjering kao potpuna rekonceptcija poduzeća i metoda promjene menadžmenta uključuje:<sup>132</sup>

- fundamentalni redizajn postojećih procesa i usmjerenje prema maksimalnom zadovoljstvu krajnjeg potrošača;
- drastičnu implementaciju poslovnih procesa koji predstavljaju ključ prednosti u odnosu na konkurenciju;
- orijentaciju prema poslovnim procesima, a ne prema organizaciji poduzeća.

Glavne odrednice reinženjeringa usmjeravaju postupak prema:

- temeljitom preoblikovanju – ignoriranje zatečenog stanja i utvrđivanje kako bi trebalo i moglo biti;
- radikalnom preoblikovanju – modifikacija postojećeg stanja;
- drastičnom preoblikovanju – odbacivanje starog i stvaranje nečeg sasvim novog;
- procesima – pažnja se usmjerava na procese, njihovu analizu i redizajn.

Reinženjering predstavlja složen i kompleksan proces koji se odvija u više faza:<sup>133</sup>

- utvrđivanje postojećeg stanja;
- identifikacija procesa;
- identifikacija djelatnika i tehnologije potrebne za reinženjering poduzeća;
- razumijevanje postojećih procesa;
- kreiranje novog dizajna procesa;
- implementacija inoviranih procesa.

Složenost pojma i procesa reinženjeringa rezultira različitim vrstama reinženjeringa:

- Poslovni reinženjering – koncentrirana se na racionalizaciju i redizajn elemenata poslovanja u cilju ostvarenja veće efikasnosti poslovanja i uspješnijeg prilagođavanja potrebama potražnje.
- Menadžerski reinženjering – implementira nove pristupe upravljanju, potiče poduzetnički menadžment, poduzetničke pothvate, novu organizacijsku strukturu i kulturu. Potrebno se osloniti na novu generaciju menadžera jer postojeći menadžment teško može premostiti razliku između recidiva dogovorane ekonomije i novih trendova poslovanja.

<sup>131</sup> Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 52.

<sup>132</sup> Alfirević, N.: *Application of Business Process Reengineering to Marketing Process Transformation*, Tržište, Zagreb, 1-2/1997., str. 111.

<sup>133</sup> Chase, R. B., Aquilano, N. J.: *Production and Operation Management*, Irwin, 1995., p.146.

- Mentalni reinženjering – primjenjuje se u edukaciji i promjeni stavova sudionika procesa uz kontinuirano obrazovanje djelatnika i stjecanje novih znanja i vještina. Potrebno je izbrisati staru filozofiju poslovanja, promijeniti svijest, mentalni sklop, način razmišljanja, shvaćanja i djelovanja svih djelatnika i usmjeriti se na valorizaciju promjena u okolini i izgradnju konkurentskih prednosti.
- Totalni reinženjering – sinteza svih prethodnih pristupa povezanih u cjelinu uz ostvarenje sinergijskog efekta. Nikad stanje nije dovoljno dobro da se ne može optimalizirati pogotovo u uvjetima dinamičkih promjena na turbulentnom tržištu.

Reinženjering se treba provoditi u skladu s mogućnostima i potencijalima poduzeća. Postoji realna mogućnost da se u procesu reinženjeringa ide predaleko te da se izgubi kontakt s razvojnom koncepcijom, strategijom i realnošću poduzeća. Standardni postupci reinženjeringa su usko povezani s pravilima uspješnog reinženjeringa:<sup>134</sup>

- organizacija se temelji na cjelovitim poslovnim procesima, a ne proizvodnim zadacima;
- procesima moraju upravljati one osobe koje koriste rezultate tih procesa;
- prikupljanje i obradu informacija moraju obavljati sami stvaraoci tih informacija;
- geografski disperzirane resurse potrebno je promatrati kao da su centralizirani;
- paralelne aktivnosti potrebno je povezati, umjesto integriranja njihovih proizvodnih rezultata;
- kontrola mora biti sastavni dio procesa;
- informacija se unosi u informacijski sustav samo jednom i to na svom izvoru.

Reinženjering predstavlja aktivnosti u poduzeću u cilju kvalitetnog odgovora na tržišne promjene, odnosno povećanje sposobnosti prilagođavanja i fleksibilnog poslovanja. Poduzeće može odgovoriti na tržišne promjene na tri načina:

- ne prihvaćati promjene na tržištu i ne mijenjati poslovnu koncepciju što znači stagnaciju i gubljenje pozicije na tržištu;
- usmjeravati vlastito djelovanje na zaštićenu tržišnu nišu uz što veću specijalizaciju;
- formulirati novu viziju poslovanja, prevladati vlastite slabosti i valorizirati mogućnosti razvoja. Nužna je trajna fleksibilnost, inovativnost i stalno usavršavanje poslovanja.

Reinženjering predstavlja odgovor poduzeća na dinamičnost i promjenjivost tržišta uz afirmaciju korjenitih promjena poslovanja. Paradigme novog poslovanja i novog poslovnog modela su:

- Nova misija i sustav ciljeva u poduzeću – sustav ciljeva treba stalno prilagođavati, mijenjati u skladu s tržišnim promjenama i koncepcijom razvoja po-

<sup>134</sup> Hammer, A.: *Reengineering Work*, Harvard Business Review, 7/1990, p. 5.

dužeća u generiranju novih konkurentskih prednosti temeljenih na nevidljivim inputima.

- Afirmacija intelektualnog kapitala – znanje predstavlja najjaču snagu poduzeća i pruža najveću mogućnost uspjeha u budućem poslovanju i rekonceptiji poslovanja.
- Aktivno kreiranje budućnosti – suvremeno poduzeće XXI. stoljeća se ne smije samo prilagođavati turbulentnim trendovima na tržištu već mora tražiti nove modele poslovanja i postavljati više kvalitativne kriterije poslovanje uz implementiranje novih proizvoda i usluga.
- Predviđanje i ocjenjivanje budućeg potencijalnog sustava vrijednosti – poduzeće mora anticipirati buduća događanja na tržištu i pronaći najbolju alternativu kreiranja ili samo prilagođavanja novom sustavu vrijednosti u cilju multipliciranja profita.

Reinženjering uključuje temeljite promjene poslovanja, načina djelovanja, razmišljanja, modela poslovanja. Promjene iniciraju nove promjene te se proces dinamizira. Promjene u poduzećima se dijele na:

- Dramatične promjene – dolaze od vrha hijerarhije i iniciraju ih krize ili nove mogućnosti na tržištu. Usmjerene su na racionalizaciju troškova, restrukturiranje, promjene kulture ili strategije.
- Sustavne promjene – sporije, manje ambiciozne, više fokusirane i pažljivije planirane.
- Organizacijske promjene – dolaze s dna hijerarhije i nisu formalno vođene.

Proces promjena se prema Kotteru odvija u osam faza:

- Uspostaviti osjećaj potrebe za promjenama – ispitati tržište i odnos konkurencije, identificirati i diskutirati o krizama.
- Stvoriti snažnu leadersku skupinu – sastaviti skupinu dovoljno snažnu da vodi promjene, poticati skupinu da radi kao tim.
- Kreiranje vizije – stvoriti pogled u budućnost kako bi se odredio smjer promjena, razviti strategiju ostvarenja vizije.
- Objavlivanje vizije – prezentirati u svim mogućim glasilima i medijima novu viziju i strategiju.
- Ovlastiti druge da rade na viziji – otkloniti sve zapreke promjenama, promijeniti sustav ili organizacijske strukture koje će ispunjavati viziju, ohrabrivati sve netradicionalne ideje, aktivnosti i akcije.
- Planiranje kratkoročnih uspjeha – definiranje vidljivih unapređenja, ostvarivanje tih unapređenja, prepoznavanje djelatnika koji su zaslužni za unapređenja.
- Ujediniti i osmisliti nova unapređenja – zapošljavati, unapređivati i podučavati djelatnike koji mogu kreirati i provoditi viziju.
- Nanovo oživljavati proces novim projektima, idejama i ljudima – stalno unapređivati i kvalitativno poboljšavati procese u cilju sinergijskog efekta.
- Formuliranje novih pristupa – raščlaniti vezu između novog ponašanja i uspjeha poduzeća, razviti način osiguranja upravljačkog razvoja i uspjeha.

Promjene predstavljaju stvarnost i nužnost, a ne nešto što se događa drugima. IBM istraživanje (IBM Global CEO Study 2006.) pokazuje da 65% izvršnih direktora vodećih svjetskih poduzeća planira u sljedeće dvije godine drastično promijeniti način rada. Jedino promjenama poduzeća mogu opstati, ali i razmišljati o prosperitetu. Prioritet i najveću važnost preuzimaju inovacije u poslovnom modelu, operacijskom ili upravljačkom modelu koje određuju uspjeh i puno ih je teže kopirati. Najvažniji izvor novih ideja postaje suradnja s klijentima i poslovnim partnerima, a smanjuje se utjecaj vlastitog odjela za istraživanje i razvoj. Također sve se više poduzeća orijentiraju kooperaciji i povezivanju kao jednom od najvažnijih odrednica konkurentnosti na globaliziranom tržištu XXI. stoljeća.

U razvijenim zemljama čak 50% reinženjeringa završava neuspjehom. Uzroci neuspjeha su: nepripremljenost na drastične promjene, umrtvljenost klime u poduzeću, konflikti između interesa djelatnika kao pojedinca i poduzeća kao cjeline, nemogućnost predviđanja rezultata radikalnih promjena, nedostatak kreativnosti u procesu redizajna, visoki troškovi projekta i teškoće pri redizajniranju dinamičkih poslovnih procesa.

Nažalost, u hrvatskoj praksi proces reinženjeringa predstavlja relativnu nepoznanicu i proveden je samo u malom broju velikih hrvatskih poduzeća poglavito zbog umrtvljenosti hrvatskog društva i gospodarstva i straha od promjena. Nije saživjela svijest o nužnosti reinženjeringa kao odgovoru na sve brže i drastičnije promjene.

Reinženjering postavlja novu poslovnu filozofiju temeljenu na intelektualnom kapitalu i definiranu orijentacijom prema konkurentima i klijentima, odnosno sinergijom poslovne inteligencije, benchmarkinga i CRM-a uz afirmaciju informatizacije i informacijske tehnologije kao preduvjeta kvalitativnih pomaka u poduzeću. Upravo informatizacija otvara novu stranicu poslovanja i gospodarstva XXI. stoljeća.

### 8.3. Informatizacija kao preduvjet implementacije novih strateških usmjerenja

Informatizacija uvjetuje i determinira razvoj poslovanja svih gospodarskih subjekata. Dobiva sve veći značaj u uvjetima globalizacije i multipliciranja informacija i poticaja sa sve dinamičnijeg i turbulentnijeg tržišta na makro i mikro razini. Vrijednost suvremenog poslovanja je u informacijama, ljudima, inovativnosti i marketingu (E. Yang). Informatizacija i elektroničko poslovanje s izravnim poslovnim odnosom ponude i potražnje preoblikuju sve gospodarske grane. Značaj informatizacije na konkurentnost gospodarstva očitava se u:

- povećavanju radne produktivnosti;
- jačanju pojedinih gospodarskih grana i njihove interakcije;
- implementaciji novih strateških usmjerenja orijentiranih konkurentima i klijentima;
- afirmaciji ekonomije znanja temeljene na intelektualnom kapitalu.

U razvoju IT sektora na makrorazini potrebno je ostvariti preduvjete razvoja. U sklopu Indeksa konkurentnosti u IT industriji Economist Intelligence Unit (EUI) (istraživanje

2007. godine) kao najvažnije činitelje navodi opsežnu ponudu kvalificiranosti, znanja i vještina, inovacijski orijentirano okruženje, vrhunsku tehnološku infrastrukturu, snažan pravni sustav, uravnoteženost podrške vlasti te posebice – poslovno okruženje pogodno za tržišno natjecanje. Studija stanja razvoja informacijskog društva sadrži pokazatelje kojima se pokazuje razvoj informacijskog društva u EU (e-Europe, 2010):<sup>135</sup>

- Pokazatelji interneta – građani – pristup i korištenje interneta, poslovni subjekti – pristup i korištenje informacijsko-komunikacijske tehnologije, troškovi pristupa internetu.
- Moderne javne usluge na internetu – e-uprava, e-obrazovanje, e-zdravstvo.
- Dinamičko poslovno okruženje – kupnja i prodaja on-line, spremnost na prihvaćanje elektroničkog poslovanja.
- Sigurna informacijska infrastruktura – iskustvo korisnika interneta o informacijskoj sigurnosti.
- Broadband – broj korisnika broadbanda.

Informatizacija ima sve veći značaj u razvoju svih gospodarskih grana tako i u razvoju turizma. Dobiva sve veću ulogu u koncepciji i strategiji razvoja i afirmaciji novih strateških usmjerenja u cilju upravljanja podacima, informacijama i znanja, u generiranju poslovnih odluka i anticipiranju budućnosti koje imaju veću mogućnost uspjeha na turbulentnom turističkom tržištu.

### **8.3.1. Važnost informatizacije u razvoju turizma**

Informacijska tehnologija kao sredstvo implementacije intelektualnog kapitala otvara novu stranicu razvoja turizma. Predstavlja jedan od najpropulzivnijih trendova (brzina razvoja informatizacije i informacijskih sustava) u funkciji ostvarenja konkurentnosti poduzeća. Informatizacija nije više luksuz, nego stvarnost i nužnost razvoja. Više je čimbenika koji potiču primjenu suvremene informacijske tehnologije u turističkom gospodarstvu, a među njima se mogu izdvojiti sljedeći:

- Ekspanzija turističke ponude koja svojom dinamikom raste brže od konkurencije na međunarodnom tržištu. U takvim se uvjetima informacijska tehnologija pojavljuje kao moćno sredstvo u konkurentskoj borbi u traženju i profiliranju novih konkurentskih prednosti.
- Dinamične, kreativne i kvalitativne promjene koje zahtijevaju vrlo brzu prilagodbu i diversifikaciju turističke ponude prilagođene novim zahtjevima turističke potražnje bogatim sadržajem i većom kvalitetom.
- Potreba da se turistički proizvod promovira na novi način ili na način koji omogućava da se do ciljnih turista dođe što brže s odabranim ciljnim informacijama.
- Potreba da se uvođenjem informacijske tehnologije stvori novo moćno oružje u stvaranju novih obrazaca svjetske podjele rada obilježene suvremenim načinom rada i stilom života.

<sup>135</sup> Vračić, T.: *Razvoj informacijskog društva – Usporedna analiza Hrvatska i zemlje EU 2005. godine*, ICT forum, Zagreb, 2006., str. 17.



- Potreba uvođenja novih, kvalitativnih pokazatelja poslovanja: zadovoljstvo klijenta, povezanost s klijentima, kvaliteta usluga, brand, inovacije, intelektualni kapital, kompetencije, vještine.
- Potreba uvođenja novih strategija u poslovanju benchmarking, poslovna inteligencija, CRM koje se temelje na informacijskoj tehnologiji.

Informatizacija predstavlja sredstvo prilagođavanja poduzeća novom sustavu tržišnih vrijednosti, odnosno sredstvo njegovog opstanka i razvoja. Znatno doprinosi ostvarenju njegovih konkurentskih prednosti.

**Tablica 13:** Potencijalni oblici konkurentske prednosti koji proizlazi iz primjene informacijske tehnologije

Područje inovacije	Moguće konkurentske prednosti
Strukturiranje transakcija	IT transformira nestrukturirane procese u rutinske transakcije
Zemljopisna raspršenost	IT može brzo i jednostavno prenositi informacije na velike udaljenosti te služiti kao integrativni čimbenik visoko decentraliziranih organizacija
Automatizacija	IT zamjenjuje ili smanjuje potrebu za radnom snagom
Poboljšanje informacijske sposobnosti	IT pojednostavljuje primjenu složenih analitičkih modela kao i prikupljanje i obradu velikih količina informacija za poboljšavanje poslovnog odlučivanja
Skraćenje ciklusnog vremena	IT omogućuje promjenu od sekvencijalnih tokova radnih procesa prema simultanima
Menadžment znanja	IT olakšava formalizaciju organizacijskog znanja i njegov prijenos u realnom vremenu
Kontrola	IT daje mogućnost detaljnog praćenja i izvještavanja o statusu pojedinih aktivnosti i stanju u kojem se nalazi pojedini resurs
Smanjenje organizacijske složenosti	IT povezuje i olakšava komunikaciju svih organizacijskih entiteta čime se pojednostavljuje organizacijska struktura

Izvor: Tipurić, D.: *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 349.

U informacijskom razvoju hotelsko-turistička poduzeća XXI. stoljeća prelaze iz informacijskih u inteligentna poduzeća. Poduzeća trebaju informacije koje će im olakšati proces poslovnog odlučivanja, procjene i analize rizika i generiranja novih trendova razvoja. Informacijski sustavi prerastaju u važno oruđe u anticipiranju budućih događanja i postavljanju pretpostavki kvalitetnog odlučivanja kao odgovora poduzeća na poticaje dinamičke i turbulentne okoline temeljeći se na bazama znanja i ekspertnim sustavima. Upravljački informacijski sustav kao ishodište razvojne politike i koncepcije razvoja mora u sadržajnom smislu obuhvatiti cjelokupno poslovanje poduzeća, u vremenskom smislu informacije o prošlosti, sadašnjosti i budućno-

sti, a u prostornom smislu mora omogućiti poduzeću analizu njegovog aktualnog položaja i perspektive u okolini (vremenski i prostorni horizont). Informacijsku stvarnost u poslovanju poduzeća predstavljaju ekspertni sustavi temeljeni na umjetnoj inteligenciji koji sadrže bazu znanja, metode za nadogradnju informacija i modul za komunikaciju s ekspertom nekog područja.

Karakteristike implementacije informacijske tehnologije u hotelsko-turističkom poslovanju su:<sup>136</sup>

- eliminiranje posla;
- eliminiranje suvišnih komunikacijskih lanaca;
- ugradnja automatske kontrole u procese;
- utvrđivanje sinergije između ljudi i tehnologije;
- pojednostavljivanje zadataka;
- paralelno odvijanje procesa;
- promjena definicije poslova;
- integracija funkcija;
- centralizirana kontrola s decentraliziranim odlučivanjem;
- inovativna sustavna analiza;
- stvaranje prednosti iz nedostataka;
- inovacije kao aktivni odmor;
- konkurentska prednost.

Diversificiraju se različiti utjecaji informacijskih tehnologija na koncepciju i strategiju razvoja poduzeća:

- Koristi se u skupljanju podataka i njihovoj transformaciji u informacije za proces poslovnog odlučivanja. Informacija postaje dominantni resurs poslovanja.
- Koristi se za predviđanje budućnosti i anticipiranje budućih trendova na turističkom tržištu što traži redefiniranje poslovanja i reinženjering poduzeća uz korištenje benchmarkinga i poslovne inteligencije.
- Ugrađuje se u sve veći broj proizvoda i usluga i postaje njihov sastavni dio. Trend kretanja i razvoja novih proizvoda temeljiti će se na implementaciji informacijske tehnologije. Primjer inteligentne sobe koja smanjuje potrošnju energije i pruža nove usluge i mogućnosti (nadzori i upozorenje, kontrola pristupa, reguliranje temperature, blokada vanjska telefonske linije, upravljanje klimatizacijom, rasvjetom, žaluzinama, ventilima vode).
- Mijenja poslovne odnose i načine komuniciranja poduzeća s tržištem (on-line komunikacija, internet, intranet, ekstranet). U globalizacijskim uvjetima turisti su putem interneta jako dobro informirani o kvaliteti ponude turističkih poduzeća. Sve se više primjenjuje i elektronski sustav rezervacije, nabave i prodaje.
- Povećava efikasnost poslovanja, smanjuje troškove, potrebnu radnu snagu i skraćuje potrebno vrijeme (modernizacija administracije, donošenje poslovnih odluka, financijsko upravljanje poslovanjem).

<sup>136</sup> Galičić, V., Šimunić, M.: *op. cit.*, str. 100.

- Optimalizira proces rezervacije (on-line rezervacija) i komuniciranje s turističkim agencijama, tour-operatorima i ostalim posrednicima.

Ključni zadatak informatizacije je skupljanje podataka, njihova transformacija u informacije, upravljanje informacijama i znanjem u generiranju varijante koncepcije razvoja. Mjesto i uloga informacijske tehnologije u poslovnoj strategiji poduzeća određuje njegovu uspješnost i konkurentnost na tržištu. Stoga strategija razvoja informacijskog sustava i uvođenje novih informacijskih tehnologija u hotelsko poslovanje postaje bitan sastavni dio poslovne koncepcije i strategija svakog poduzeća. Bogatstvo podataka u informacijskom sustavu hotela mora biti analizirano i pretvoreno u pravo znanje, a to sve nije moguće bez postojanja odgovarajućeg menadžmenta koji kreativno koristi i primjenjuje informacijske tehnologije u cilju poboljšanja mogućnosti donošenja odluka i povećanja zadovoljstva turista. Najteži zadatak je anticipiranje i predviđanje budućnosti, poslovno odlučivanje i sinergija koncepcija razvoja koja preuzima najbolja rješenja od svih alternativa koncepcije razvoja. Prioritet je upravljati čimbenicima razvoja kako bi se što efektivnije implementirala ICT rješenja i transformirala troma, tradicionalna poduzeća u inventivna i inteligentna poduzeća.

### 8.3.2. Implementacija ICT rješenja u inteligentna poduzeća

Uvođenje ICT rješenja zahtjeva ozbiljan pristup u identifikaciji poslovnih ciljeva, strategije, procesa i problema u procesu kvalitativne preobrazbe poduzeća (transformacija klasičnih u inteligentna poduzeća). Nužno je stvoriti svijest o značaju informatizacije u koncepciji razvoja i njenoj implementaciji u svim procesima hotelsko-turističkog poduzeća. U procesu implementacije nužno je rušiti i prevladavati otpore promjenama i preprekama. Glavne prepreke daljnjeg širenja elektroničkog poslovanja u poslovnim subjektima su:

- preferiranje osobne komunikacije;
- nedovoljna prihvaćenost elektroničkog poslovanja u okruženju;
- nedovoljna educiranost i nepovjerenje kod djelatnika u pogledu informacijske tehnologije;
- nedovoljna informiranost o nacionalnim standardima i zakonskoj regulativi za elektroničko poslovanje.

Implementacija informacijske tehnologije predstavlja stalnu, kontinuiranu aktivnost. Potrebno ju je stalno kontrolirati (povratna veza) te pronaći način njene optimalizacije i poboljšavanja. Pet pravila za uvođenje ICT rješenja su:<sup>137</sup>

- definirati ključne funkcionalne zahtjeve i identificirati područja koje odabrano rješenje ne pokriva prije početka implementacije;
- pažljivo odabrati partnera za implementaciju – oni su jedni od najvažnijih faktora implementacije;
- interna podrška projektu – financijska, politička i kadrovska rješenja su nužni preduvjeti za uspjeh projekta;

<sup>137</sup> Maglić, I.: *Primjena i uvođenje ICT rješenja – rizici i propusti*, ICT forum, Zagreb, 2006., str. 34.

- organizirati proces integracije aplikacije i prijenosa podataka kao zaseban projekt;
- pažljivo analizirati hardverske potrebe za finalnu fazu produkcije.

Informatizacija optimalizira sve poslovne funkcije poduzeća (ne može se zamisliti više nijedna aktivnost bez pomoći informatizacije). Obilježja implementacije informacijske tehnologije i e-businessa u inteligentna poduzeća su:

- poboljšavanje komunikacije;
- kraće vrijeme odgovora na preferencije klijenata;
- povećanje efikasnosti operacijskih funkcija;
- bolji odnos s klijentima.

Implementacija informacijske tehnologije, e-business i internet moraju kao i čitavo poslovanje biti usmjereni prema klijentu (Welch, J.):

- brzina je u doba inteligentnih poduzeća nužna – oklijevanje i stagnacija znače nazadovanje i propast;
- nužna je digitalizacija, ali i personalizacija odnosa s klijentom;
- potrebno je maksimalno valorizirati izravnu, efikasnu i permanentnu komunikaciju s klijentom.

Informatizacija otvara put implementaciji novih strateških usmjerenja temeljenih na inoviranim softverskim rješenjima. Ipak informatika predstavlja samo alat, dok je u generiranju novih koncepta i strategija presudna uloga čovjeka, odnosno njegovih znanja, kompetencija i vještina. Poslovna inteligencija, benchmarking, CRM koriste softverska rješenja koja pomažu u obradi podataka i izvještavanju u poduzeću. Postoji više kriterija pri izboru softverskih programa:<sup>138</sup>

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

Temelj informatizacije i softverskih rješenja predstavlja implementacija inteligentnih rješenja koja se odlikuju sljedećim obilježjima:

- specijaliziranost – izrada “po mjeri”;
- prikupljanje poslovnih podataka;

<sup>138</sup> Panian, Ž.: *op. cit.*, str 163.

- analiza prikupljenih podataka analitičkim tehnikama rudarenja podataka;
- analiza kvalitete podataka s naglaskom na "čišćenje" podataka;
- učinkovita procjena i stalan pristup podacima poslovanja;
- jednostavnost i brzina pristupa složenim upitima, analizama i izvještavanju;
- nadziranje i upravljanje velikim bazama podataka;
- potpora poslovnom odlučivanju – CRM i alati poslovne inteligencije za donošenje strateških poslovnih odluka;
- vremenska i troškovna učinkovitost.

ICT moraju doprinijeti aktivnoj ulozi interneta kao ključnog medija u komuniciranju na globaliziranom tržištu XXI. stoljeća.

### **8.3.3. Internet u funkciji komuniciranja inteligentnih poduzeća**

Informacijske tehnologije poboljšavaju kvalitetu usluga i uvjetuju bolju informiranost turista o ponudi turističkog tržišta. Važnost se ogleda i u komuniciranju unutar poduzeća putem intraneta (povezuje sve unutarnje računalne i informacijsko-komunikacijske potencijale – portal za potporu odlučivanja) i komuniciranju s okruženjem putem ekstraneta (privatno mrežni informacijski sustav koji nastaje povezivanjem intranet sustava – velike količine podataka, različite IT platforme, velika brzina prijenosa podataka), interneta i on-line komunikacije (kompjuterski rezervacijski sustavi, globalni distribucijski sustavi). Cilj je ostvarenje interakcije sustava koji međusobno komuniciraju i pouzdano razmjenjuju podatke. Web usluge su poslovno sredstvo koje mogu dijeliti, kombinirati i višekratno koristiti računalni resursi u nekom poduzeću ili između različitih poduzeća (Delphi Group). Doprinosu uspjehu modela PI na razini podataka, metapodataka i procesa. Koriste sljedeće standarde: Simple Object Acces Protocol (SOAP), Extended Markup Language (XML), Web Service Definition Language (WSDL) i Universal Description, Discovery and Integration (UDDI).

Internet se sve više koristi i u procesu istraživanja tržišta (industrija istraživanja tržišta jedna je od najuspješnijih u Europi, s prosječnim godišnjim rastom od šest posto). Jedna od prednosti istraživanja tržišta putem interneta (u svjetskoj industriji za istraživanje tržišta<sup>139</sup> 13 posto odnosno oko 1,3 milijardi dolara pripada online istraživanju) je da se može prikazati proizvod, koristiti se slikom, zvukom i videom, što nije moguće klasičnom telefonskom metodom. Osobito je to izraženo u turizmu gdje često potencijalni turisti biraju destinaciju na osnovu slike koju pruža internet (prodaje se percepcija i priča o destinaciji). Klijenti današnjice i sutrašnjice koji su sve osvješteniji i informiraniji sve više koriste internet postavljajući brojne nove zahtjeve u poslovanju poduzeća:<sup>140</sup>

<sup>139</sup> Čekada, M.: *Anketiranje i intervju zamijeniti će on-line istraživanja tržišta*, www.liderpress.hr

<sup>140</sup> Muller, J., Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećane konkurentnosti*, Poslovna škola Delfin, Zagreb, 2005., str. 14.

- otvoren jednak pristup (bez obzira na vrijeme i mjesto kontakta s poduzećem);
- informacije u realnom vremenu;
- specijalizirane informacije (dodana vrijednost proizvodima ili uslugama poduzeća);
- pogodan i klijentu prilagođen pristup;
- prenosivost informacija (u formatu prilagođenom klijentu);
- transparentnost poslovnih procesa;
- transparentna logistika (npr. informacija o tome što se trenutno događa s proizvodom koji je naručen preko interneta);
- transparentne cijene;
- pravedne globalne cijene;
- sudjelovanje u kreiranju proizvoda i cijena (potpuna personalizacija proizvoda i usluga);
- mogućnost izbora distribucijskih kanala;
- kontrola informacija i poštivanje privatnosti.

Internet treba služiti poduzeću za stjecanje novih klijenata, upoznavanje klijenata s proizvodom te prodaju proizvoda i usluga. Efikasnost prezentacije poduzeća može rezultirati različitim reakcijama turista: svijest o postojanju hotelsko-turističkog poduzeća (destinacije), prepoznavanje poduzeća i izbor poduzeća. Internet predstavlja 24-satni "front desk" uvijek spreman za poslovanje, omogućava on-line publiciranje promotivnih kataloga uz konstantno mijenjanje pojedinosti i nadopunjavanje podataka bez ikakvih troškova. S tim ciljem koristi se CMS (Content Management System) izraz za programirane web stranice koje omogućavaju jednostavan unos, editiranje ili brisanje sadržaja s vlastitih stranica putem administratorskog sučelja, a što je vrlo bitno, bez ikakvih posebnih predznaka. Internet stranice moraju biti pregledne, moraju se jednostavno pretraživati, odnosno moraju biti dostupne sve bitne informacije uz izbjegavanje opasnosti prenatrpanosti informacijama i podacima. Takvi katalogi trenutno mogu odgovoriti na promjene i suvremene zahtjeve tržišta. Efektivnost i potpunost prikaza asortimana turističkog proizvoda postaju presudni prilikom izbora destinacije i smještajnog kapaciteta u destinaciji. Nužnost je kreiranje aktivnih, dinamičkih internet stranica koje se pravovremeno nadopunjavaju i mijenjaju sa svježim informacijama. Također je potrebno osigurati da se internet stranice nalaze na što boljim pozicijama na tražilicama (yahoo, google, pogodak) jer rezultati istraživanja (SEO) pokazuju da se oko 90% ulaza na stranice ostvaruje preko tražilica. Osnovni razlozi zašto poduzeće implementira internet u promociju su:<sup>141</sup>

- svatko može sam definirati vlastiti web site i kontrolirati ga;
- vrlo je lako osvježavanje on-line sadržaja;
- web tehnologija omogućava jednostavnije uspostavljanje kontakta s potencijalnim turistima;
- niža cijena od štampanja brošura, prospekata, kataloga i sl. (iako su i oni neophodni);

<sup>141</sup> Ibidem, str. 26.

- dostupnost 24 sata na dan;
- web tehnologija omogućava lagano biranje sadržaja od interesa;
- lakše se stvara krug “stalnih čitatelja”.

Web je vrlo bitan da poduzeće definira potencijalne klijente koji otvaraju web stranice poduzeća te da kroz komunikaciju privuče te klijente na kupovinu proizvoda i usluga poduzeća. U cilju efikasnije komunikacije nužno je definirati evidencijske datoteke o klijentima koji posjećuju web stranicu poduzeća (web pomaže u detektiranju potencijalnih klijenta kao polazište aktivnosti poduzeća u preuzimanju tih klijenata).

Značaj interneta i elektroničkog poslovanja se može sublimirati u sljedećoj tezi: ukoliko se poduzeće na tržištu ne pojavljuje informatički, znači da na tržištu ni ne postoji. Budućnost predstavlja virtualizacija i implementacija novog pojma e-turizam. Poduzeća preko interneta pronalaze načine kojima brže napreduju, postižu konkurentske prednosti i izgrađuju lojalnost klijenata putem sljedećih sastavnica:<sup>142</sup>

- Snažnija personalizacija – učitavanjem podataka u osnovni dio programa iz profila klijenta stvorenog e-poslovnom inteligencijom, internetska stranica može ponuditi precizniji sadržaj od onoga koji može ponuditi osnovnim sposobnostima računalnog programa.
- Inteligentnije donošenje odluka – analizom podataka dot.com poduzeća mogu brže odgovoriti na promijenjene zahtjeve klijenata, konkurentske postupke i tržišne uvjete.
- Poticanje vrijednosti klijenta – zahvaljujući razumijevanju potrošačkih sklonosti i profitabilnosti klijenta utemeljenih na činjenicama i analizama, dot.com poduzeća izravnim marketinškim kampanjama i inteligentnim oglašavanjem mogu oblikovati svoje proizvode i usluge prema zahtjevima najprofitabilnijih klijenata.
- Unapređivanje usluga za klijenta – konsolidirano shvaćanje klijenata i njihovih aktivnosti omogućuje predstavnicima za prodaju, centrima za potporu klijenata i za njihove pozive da inteligentno i učinkovito razgovaraju s klijentom ostavljajući dobar dojam i potičući tu osobu na ponovni poslovni odnos.
- Prilagodba sadržaja internetske stranice – analiziranjem modela ponašanja posjetitelja i klijenata s internetskih stranica dot.com poduzeća mogu inteligentno procijeniti koje stranice i poveznice potiču najveći promet i tu činjenicu prihvatiti radi maksimiziranja vrijednosti kako od posjetitelja tako i od oglašivača s internetske stranice.

Unatoč nedostacima, najuspješniji oblik elektroničkog poslovanja je online turizam (sve veći broj potencijalnih turista koristi Internet za traženje turističkih informacija i online rezervacija). Internetska prodaja turističkih aranžmana, aviokarata i sl. sve će više klijentima pružati mogućnost da postanu ‘svoj agent’. To znači da će inzistirati ne samo na najpovoljnijim cijenama nego i na bogatom sadržaju korisnih informacija. Sve što danas mogu doznati od korisničke službe, bilo da je riječ o pojedinim informacija-

---

<sup>142</sup> Liautaud, B., Hammond, M.: *op. cit.*, str. 170.

ma o državi u koju putuju, vizama, posebnim običajima, vrijednosti novca, prehrani, vremenu ili sličnom, online turisti će u budućnosti sve informacije dobivati putem online sustava. To znači da će turisti moći sastaviti cjelokupni aranžman na jednome mjestu, putem jednog računa. Suvremene on-line turističke agencije (npr. Adriaticanet) zamjenjuju klasične turističke agencije koje sve više nestaju s tržišta.

Zahvaljujući servisima Wikipedija, YouTube, MySpace i Facebook koji potiču blogove svakom korisniku interneta omogućeno je da sudjeluje u kreiranju javnog mnijenja pa se samim time internet približio punoj demokratičnosti, kakvoj i teži. Sve se više informacija pohranjuje izravno na internet (internet kao mogućnost skladištenja podataka), a sve manje se koriste stolne aplikacije za razmjenu i obradu informacija. Web postaje platforma poput Windowsa.

Značaj interneta se može prikazati kvantitativnim pokazateljima koji stalno rastu uslijed povećavanja kvalitete informatizacije i mogućnosti interneta. Internet dobiva sve veću važnost u procesu oglašavanja te preuzima dio klasičnim medijima (televizija, radio, časopisi). U medijskom dijelu nova istraživanja pokazuju da dok ukupno svjetsko oglašavanje raste po stopi od 3,9 posto, oglašavanje na internetu raste po stopi od 28,2 posto. Udio ukupne potrošnje oglašavanja na internetu dostiže 7 posto, što ga izjednačava postupno s radiom. Relevantne procjene pokazuju da će ga 2009. godine prerasti za 1 posto te da će internetsko oglašavanje ostvariti oko 9% ukupnog oglašavanja. Očekuje se da će u 2009. oglašavanje na internetu donijeti 41,6 milijardi dolara prihoda, što je porast od 23 posto u odnosu na prethodnu godinu (analiza revizorsko-konzultantskog poduzeća Deloitte "Trendovi u medijima za 2009. godinu"). Prema najnovijem istraživanju organizacije Online Publishers Association, internet je dominantni medij na poslovnom planu, a kod običnih neposlovnih korisnika nalazi se na drugome mjestu. Internet se pokazao glavnim izvorom informacija za 42 posto imućnih i 50 posto vrlo imućnih ljudi, a među svim ispitanicima taj je udio pao na 32 posto. Zanimljivo je da je od svih ispitanika 35 posto tijekom 2006. godine nešto kupilo online, među osobama s višim primanjima taj je udio iznosio 50 posto, a među još bogatijima 57 posto. Istraživanja provedena među potrošačima u SAD-u pokazuju da tri četvrtine korisnika interneta smatra da su online oglasi agresivniji od reklama u tisku, te da na njih obraćaju manje pozornosti. Preko četvrtine Amerikanaca spremno je platiti za pristup online sadržaju "oslobođenom" od reklama (Deloitte).

Broj web stranice se multiplikativno povećava. 2006. godine dostignuta je brojka od sto milijuna web stranica na mreži od kojih je aktivno nešto manje od pola. 1995. godine je postojalo samo 18 000 site-ova, a 2004. godine 50 milijuna site-ova. 2005. otvoreno je 17 milijuna novih site-ova, a 2006. 27,4 milijuna site-ova. Paralelno raste i broj korisnika interneta. Prema istraživanju Comscore Networka (travanj 2006.) gotovo 700 milijuna ljudi starijih od 15 godina koristi usluge interneta: najviše u Americi 152 milijuna, Kini 72 milijuna. Veliku ulogu u popularizaciji imaju proizvođači i pretraživači. Tako Microsoft ima 538 milijuna korisnika, Google 495 milijuna, a Yahoo 485 milijuna korisnika.

U Hrvatskoj također dolazi do sve veće primjene informatizacije i internet rješenja u suvremenom poslovanju.



### 8.3.4. Pokazatelji informatizacije hrvatskoga društva i gospodarstva

Važnost interneta se može prikazati i na području hrvatskog gospodarstva i turizma. Pozitivni trendovi primjene informatizacije u hrvatsko društvo i gospodarstvo se mogu prikazati rezultatima različitih istraživanja koji pokazuju trendove rasta. Hrvatska<sup>143</sup> je 2005. godine zauzela 57. mjesto među 115 zemalja, a 2006. godine 46. mjesto od ukupno 122 zemlje uključene u izvješće Svjetskog gospodarskog foruma o primjeni informatičke tehnologije u gospodarstvu (države s najboljim uvjetima za razvoj ICT-a i u kojima poduzeće i građani imaju najveću korist od nje su: Danska, Švedska, Singapur, Finska i Švicarska). Najbolji rezultat 37 mjesto zabilježila je u kategoriji kvalitete matematičkog i informatičkog obrazovanja, a najlošiji (97 mjesto) u kategoriji dostupnosti venture kapitala i administrativnih opterećenja. 2008. godine Hrvatska je po tehnološkoj razvijenosti 49. od ukupno 127 zemalja svijeta prema rezultatima istraživanja Svjetskog ekonomskog foruma (WEF) o informacijskoj tehnologiji. Istraživanje pokazuje koliko se pojedina zemlja oslanja na ICT tehnologiju u poticanju gospodarskog rasta. Hrvatska je u segmentu tržišnog, političko-regulatornog te infrastrukturnog okruženja na 52. mjestu, po kriteriju spremnosti za korištenje ICT-a na 42., a po rezultatu korištenja novih tehnologija na 48. poziciji. Kad je riječ o broju korisnika mobilnih i internetskih tehnologija na 33., a po korištenju ICT-a u javnoj upravi nalazi se na 34. mjestu.

U Hrvatskoj, unutar ulaganja u ICT sektor, još uvijek prevladavaju investicije u računala (2006. godine porasla prodaja računala 22% u Hrvatskoj), dok zaostaju ulaganja u aplikacije i prateće usluge. Među korisnicima, dominiraju velika poduzeća, tijela državne uprave i financijski sektor, dok mala i srednja poduzeća znatno zaostaju u ulaganjima i primjeni aplikacijskih poslovnih rješenja. Zaostajanje poslovnog sektora očito je i prema brojkama ICT industrije u Hrvatskoj. Dodana vrijednost ove industrije iznosi 18 eura na tisuću stanovnika, a primjerice u Sloveniji 329 eura, Danskoj 532 eura, dok je prosjek svih 25 zemalja Europske unije 329 eura na tisuću stanovnika. Hrvatski poslovni sektor također, prema rezultatima studije<sup>144</sup>, dobro je kompjutorski opremljen. Oko 95 posto poduzeća ima pristup internetu, dok je prosjek za EU oko 90 posto. Međutim, kada se gleda druga razina, odnosno upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT), rezultati su manje impresivni. Postoji velika razlika između pristupa i korištenja interneta. Poslovni sektor slabo koristi prednosti ICT-a za komunikaciju s partnerima i klijentima.

Razina korištenja ICT-a u hrvatskom gospodarstvu se može kvantificirati sljedećim podacima:<sup>145</sup>

- postotak poduzeća koja imaju pristup internetu – 94,9%;
- postotak poduzeća koja imaju vlastitu web stranicu – 57,9%;
- postotak poduzeća koja su koristila najmanje dva sigurnosna alata u vrijeme istraživanja – 93,0%;
- postotak zaposlenih osoba koje svakodnevno koriste računala – 35%;

<sup>143</sup> Ivezić, B.: *Hrvatska najbolja po razvoju ICT sektora u regiji*, www.poslovni.hr

<sup>144</sup> *Studija o razvoju informacijskog društva*, Središnji državni ured za e-Hrvatsku, Zagreb, 2006.

<sup>145</sup> Maglić, I.: *Primjena i uvođenje ICT rješenja – rizici i propusti*, ICT forum, Zagreb, 2006.

- postotak poduzeća koja imaju širokopolasni pristup internetu (broadband) – 57%;
- postotak poduzeća koja imaju vlastitu računalnu mrežu te koriste intranet i ektranet – 2,0%.

Prema istraživanju IDC Adriaticsa hrvatsko tržište IT usluga u 2005. godini iznosilo je 223 milijuna dolara, a godinu prije 167 milijuna dolara. 2006. godine ostvaren je rast od 40% tako da je hrvatsko tržište IT usluga iznosilo 310 milijuna dolara<sup>146</sup>. Ukupna potrošnja u sektoru informacijskih tehnologija u Hrvatskoj 2007. godine iznosi 5,937 milijuna kuna, što je posljedica rasta potrošnje po godišnjoj stopi od 8,1 posto. IT promet u Hrvatskoj 2007. godine je iznosio 934 milijuna USD. Raste udio IT usluga u odnosu na hardver (dostigao je 40%, odnosno 300 milijuna USD). Prodaja hardvera je ostvarila promet 447 milijuna dolara. Prodaja računala u Hrvatskoj je 2007. godine porasla 28% (stopa rasta stolnih računala 25%, a prijenosnih računala 33% – IDC Adriaticsa 2008.). Stolna računala obuhvaćaju 51% tržišta, a udio prijenosnih računala je porastao na 47%. Potrošnja hardvera, softvera i IT usluga u Hrvatskoj porasla je za 19.9 posto u 2007. godini i dosegla vrijednost od 6.66 milijardi kuna. Međutim izraženo u kunama, zbog deprecijacije dolara, rast tržišta bio je znatno skromniji i iznosio je 10.3 posto. Pritom je najdinamičnije porasla prodaja hardvera za 23.4 posto, dok su isporuke softvera (16.4 posto) i IT usluga (15.2 posto) zabilježile rast niži od prosjeka ukupnog informatičkog tržišta. S IT potrošnjom od 276 USD po glavi stanovnika, Hrvatska je 2007. dosegla 31 posto od prosječne per capita IT potrošnje u Europskoj uniji. Istovremeno, vrijednost pruženih IT usluga, koja je 2007. godine izražena u kunama porasla za skromnijih 6.9 posto, predstavlja usporavanje u odnosu na prethodne dvije godine.<sup>147</sup>

Vodeći ponuđači softvera u Hrvatskoj 2007. godine bili su: IBM, Combis i Apis IT. Sektor državne uprave je najviše ulagao u IT usluge 22% ukupnog tržišta, financijski sektor 21%, telekomunikacije 16%. IDC predviđa da će u 2009. godini rasti prema stopi od približno osam posto, a segment softvera 10 posto (problem recesija). Predviđa se da će sve veći broj hrvatskih poduzeća slijediti svjetske trendove i da će se veći dio IT budžeta napokon rasporediti i na područje aplikacija i usluga u segmentu potpore poslovnom odlučivanju (poslovna inteligencija), unaprjeđenju poslovnih procesa, upravljanju portalima i znanjem i slično.

Do 2011. godine će ICT sektor otvoriti više od sedam tisuća novih radnih mjesta (u ICT sektoru u Hrvatskoj je 2008. godine zaposleno 44 tisuće ljudi) i potaknuti otvaranje više od 200 novih informatičkih poduzeća. Problem je definirati koje su to razine znanja, vještina i kompetencija koje bi morali posjedovati ICT stručnjaci. Formalno obrazovanje (fakulteti) ne mogu izbaciti toliku količinu stručnjaka te se često spuštaju kriteriji za stjecanje pojedinih certifikata što može imati pogubne posljedice za razvoja ICT sektora (čovjek ključ uspjeha). Zbog važnosti stručnjaka nuž-

<sup>146</sup> Ukupna vrijednost informacijsko-komunikacijskih tehnologija u svijetu 2006. godine iznosila je 2.033 bilijuna eura od čega na Europu otpada 680 milijardi eura (33.4%) – podaci European IT Observatory (EITO).

<sup>147</sup> IDC Adriaticsa, Zagreb, 2008.

no je njihovo kontinuirano formalno i neformalno usavršavanje kako bi uspješno pratili suvremene informatičke trendove.

Udio tržišta ICT usluga u bruto domaćem proizvodu u Hrvatskoj je 2,3 posto, dok je prosječni udio u svijetu 2,5 posto, a u središnjoj i istočnoj Europi 1,7 posto. Država će od ICT sektora, kako se predviđa, u iduće četiri godine ostvariti 2,2 milijarde kuna poreznih prihoda i 4,8 milijardi prihoda u BDP-u.<sup>148</sup> Visoka stopa rasta temelji se na dinamičnoj ekonomiji, povećanim ulaganjima državne uprave u ICT sektor, snažnim ulaganjima banaka i telekomunikacijskih tvrtki, financiranju projekata od strane Europske unije i Svjetske banke, kao i na novom valu konzumenata ICT usluga. U sljedećih deset godina IDC predviđa umjereniji rast tržišta od 10% godišnje. Za rast tržišta važno je povezati ICT poduzeća i prezentirati ih na europskom tržištu (sedam hrvatskih informatičkih tvrtki: Blancom, Combis, Connect Centar, Fina, Končar, Logos i Tis.Kis predstavilo se zajedno pod nazivom “Conect to Croatia – Lets Do IT Together” i tematskom konferencijom “Discover e-novation Country” na najvećem sajmu informatičke tehnologije i industrije, CeBIT u Hanoveru).

Paralelno je potrebno kvantificirati primjenu interneta i informacijske tehnologije u kućanstvu. Prema istraživanju GfK (kolovoz 2006.) pristup internetu u Hrvatskoj ima preko 45% građana, a korištenje interneta kod građana se ustalilo na razini od oko 35%. Korisnici najčešće koriste internet kod kuće (65%), na poslu (27%), u školi ili na fakultetu (5%). Najčešće se internet koristi za elektronsku poštu (73%), pretraživanje (65%), dnevno informiranje ili vijesti (49%), traženje literature i sl. (42%). Na listi najčešćih sadržaja slijede skidanje glazbe, informacije o putovanjima, igrice te plaćanje računa. Prema ponovljenom istraživanju GfK (kolovoz 2008.) oko polovice građana starijih od 15 godina ima osiguran pristup internetu, ali se njime koristi samo 39% građana (prosjeck Europe 47%). Najviše korisnika 77% ima među građanima u intervalu 15 – 24 godina. Hrvatski građani zauzimaju prvo mjesto u Europi po čitanju vijesti i časopisa na internetu, a unutar 25 zemalja EU plasirali su se među prvih pet prema skidanju on-line sadržaja. Prosječni korisnik interneta (zabilježeno je 894 572 korisnika) na mjerenim internet stranicama (80-ak internet stranica) proveo je 6 sati i 6 minuta i pregledao je 307 stranica (istraživanje je provela agencija Velicon u srpnju 2007. godine).

Važnost informatizacije je prepoznala i država koja želi hrvatsko društvo transformirati u informacijsko društvo. Pomak uvjetuje projekt e-država i razvoj poticajne regulative za razvoj ICT-a. Temeljni ciljevi projekta su omogućavanje građanima pravodobno primanje informacija i njihovo aktivno sudjelovanje u društvu kroz umreženi informacijski sustav, jačanje i povezivanje hrvatskog gospodarstva, sveobuhvatnu razmjenu informacija i iskustva u poslovnom svijetu i poduzetništvu te opremanje države da postane transparentan, brz i učinkovit servis građana (projekti: hitro.hr, e-uprava, e-pravosuđe, e-katastar, e-zemljišni izvadak, e-ovrha...). Novo programsko rješenje (Micro grupa) “e-općina” jedinicama lokalne samouprave omogućava pristup velikom broju informacija, a posebno informacijama o mogućnostima financiranja iz EU fondova, te funkcijama arhiviranja i upravljanja dokumentacijom.

---

<sup>148</sup> Studija *Ekonomski utjecaj informacijske tehnologije*, IDC, Zagreb, 2007., str. 15.

Implementacija ICT tehnologije u Hrvatskoj prati trendove zemalja u tranziciji. Gotovo sve zemlje srednje i istočne Europe karakterizira gospodarski rast bitno brži od onog na Zapadu, nerazvijena infrastruktura i razmjerno nizak stupanj korištenja informatičkih tehnologija. Logična posljedica su stope rasta informatičke industrije višestruko veće nego kod već razvijenih zemalja jer su potrebe za tehnologijom veće. Manjak korištenja profesionalnih menadžerskih vještina, a slijedom toga i informatičke tehnologije, najviše se vidi u manjim i srednjim privatnim poduzećima. Većina njih brzo se razvija nošena ambicijom, idejom i probitačnošću svoga vlasnika da bi onda stala na onoj razini na kojoj on više ne može sam kontrolirati čitavo poduzeće. ICT je moćan alat, ali ipak samo alat. Bit je u uspjehu poduzeća, u njegovoj osnovnoj djelatnosti i poslovnim procesima uspostavljenim tako da omogućuje taj uspjeh. "Nema rasta domaće ICT industrije dok ne stasa nekoliko jakih poduzeća i ne razvije se proces okrupnjivanja manjih poduzeća kojih je na hrvatskom ICT tržištu oko 1.300."<sup>149</sup> U razvoju hrvatske ICT industrije dominira država i državne institucije kao glavni naručitelji i korisnici ICT usluga i proizvoda, što je posebno intenzivno u razdoblju reformi nužnih za ulazak Hrvatske u Europsku uniju te potreba neprestanog usavršavanja ICT stručnjaka. Za snažniji razvoj ICT industrije Hrvatskoj nedostaju ostale industrije kojima bi ICT mogao biti podrška. Također je nužno povezivanje ICT poduzeća u clustere te na taj način ojačati vlastitu prisutnost na domaćem i inozemnom tržištu.

Informatizacija ima ključnu ulogu u povezivanju, razmjeni znanja i iskustva, umrežavanju. Pozitivni primjer je "Poslovni navigator" nova internetska komunikacija s poduzetnicima – sustav koji će olakšati poslovanje malih i srednjih poduzetnika. Omogućuje korisnicima odabir najpovoljnijih financijskih izvora, ostvarivanje poticaja na koja imaju pravo, uštedu vremena, pronalazak pružatelja one poslovne usluge koja im treba u najkraćem vremenu te besplatnu promociju uključivanjem u poslovnu mrežu ili prezentiranjem u poslovnim centrima.

Hrvatska poduzeća sve više pažnje poklanjaju prezentaciji putem internet stranica tako da se diferenciraju brojna uspješna rješenja. Najbolje stranice VIDI Web Top 100 natječaja za 2007. godinu su:

- swingsoftware.com – premijerova nagrada;
- limun.hr – financijske institucije;
- algoritam.hr – internet prodaja;
- ljeciliste-topusko.com – korporativne stranice;
- croblogeri.com – mediji i novosti;
- sportskitrening.hr – sport i zdravlje;
- automobilija.net – auto-moto;
- aroundcroatia.com – turizam i putovanja
- croeos.net – znanost, obrazovanje, kultura;
- bambi.hr – zabava, moda, glazba;
- suza.hr – nevladine organizacije i državne institucije.

<sup>149</sup> Bačelić, M.: *Domaćoj IT industriji trebaju jake tvrtke*, Liderpress, Zagreb, 51/2006., str. 23.

Rak rana hrvatskih poduzeća kao i hotelsko-turističkih poduzeća su statičke internet stranice sa zastarjelim podacima koje se ne ažuriraju. Treba stvoriti svijest o nužnosti i važnosti internet prezentacije na globaliziranom, dinamičkom tržištu. Pozitivan primjer u turizmu predstavlja Valamar koji na jednom mjestu ima sadržajno i funkcionalno objedinjene podatke četiriju turističkih tvrtki čijim objektima upravlja, a to su Riviera holding u Poreču, Dubrovnik-Babin Kuk, Rabac u Istri i Zlatni otok na Krku te bilježi do 20000 ulaza na stranicu dnevno. Putem izravne prodaje 2008. godine planiraju ostvariti više od 65 milijuna kuna prihoda od smještaja za hotele i apartmane, što predstavlja povećanje od skoro 30 posto u odnosu na prethodnu godinu.

Informatizacija ima važnu ulogu u suvremenim strateškim usmjerenjima: benchmarking, poslovna inteligencija, CRM sustav koji se temelje na softverskim rješenjima. Potiče afirmaciju intelektualnog kapitala kao ključnog resursa poduzeća XXI. stoljeća i transformaciju klasičnih, inertnih poduzeća u inteligentna poduzeća i organizaciju koja uči.

#### 8.4. Interakcija benchmarkinga i poslovne inteligencije

Hotelsko-turistička poduzeća, kao i poduzeća u gospodarstvu moraju definirati koncepciju razvoja u cilju repozicioniranja na tržištu u odnosu na konkurenciju i turiste (klijente). Poduzeće mora formirati turistički proizvod prema potrebama ciljnog tržišta koji se odabire i ovisno o položaju u odnosu na konkurenciju na tom tržištu kao i o vlastitoj resursnoj osnovi i mogućnostima. Polazište predstavlja segmentacija tržišta (izbor ciljnog tržišta koje poduzeće može najkvalitetnije zadovoljiti s postojećom resursnom osnovom) i pozicioniranje u svijesti potrošača u odnosu na najbliže konkurente. U tržišnoj utakmici sve se više primjenjuje benchmarking kojim se poduzeće neposredno uspoređuje s najbližom konkurencijom, generira prednosti i nedostatke, utvrđuje njihove uzroke i teži trajnoj optimalizaciji vlastitog poslovanja. Uspoređuje se poduzeće s konkurentom slične resursne osnove usmjerene na isti ili slični ciljni segment. Može se ići i korak dalje uspoređujući se s najboljim u ciljnoj tržišnoj niši kako bi se otkrilo i detektiralo razloge njegove liderske pozicije. Benchmarking predstavlja polazište aktivnosti poduzeća u rekonceptiji poduzeća u preuzimanju potencijalnih klijenata najbližoj konkurenciji u cilju multipliciranja profita. Predstavlja proces identificiranja, analiziranja i usvajanja izuzetnih praksi, te proces koji provodi bilo koje poduzeće bez obzira na djelatnost i bilo gdje u svijetu, a koji može pomoći poduzeću pri poboljšavanju njegove izvedbe putem prilagodbe vlastitoj situaciji. Predstavlja proces kontinuiranog unaprjeđivanja poslovanja subjekta prema najboljima, a biti konkurentan znači biti sposoban prodati vlastiti proizvod i usluge prije ostalih uz postizanje boljih financijskih efekta od ostalih poduzeća. To je način upravljanja, disciplina i alat koji pomaže hotelsko-turističkom poduzeću da se realno smjesti na prostoru tržišta te nakon toga sustavno gradi bolju poziciju. Zahtijeva temeljito shvaćanje kvalitativnih i kulturnih normi, pomaže objektivnoj procjeni snaga i slabosti procesa te pronalaženju ideja i metoda za poticanje kreativ-

nog razmišljanja u radnim skupinama. To je stalni, sustavni proces za ocjenjivanje proizvoda, usluga i radnih procesa najuspješnijih poduzeća da se usvoje njihova dostignuća i unaprijedi poslovanje u vlastitom poduzeću. Omogućuje odabir i usvajanje najbolje prakse i iskustva od drugih poduzeća. Benchmarking je proces učenja i otkrivanja novih obzora, stvaranja mreže novih poznanstava, predlaganja i prihvaćanja novih ideja u vlastitom radu. Osnovni razlog za benchmarking je stjecanje znanja radi poboljšanja poslovnih procesa i posljedičnog povećavanja konkurentnosti poduzeća. Konkurentnost je korisna kao poticaj razvoja, inovativnosti i kreativnosti u iznalaženju novih proizvoda i usluga. Postoji više definicija benchmarkinga:

- Benchmarking je umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili poduzeća posluju bolje od drugih (Kotler, 1994.).
- Benchmarking je proces kojim poduzetnici identificiraju lidere u industriji (turizmu), uspoređujući svoje proizvode, usluge i praksu i implementiraju procedure za poboljšavanje njihovih performansi da bi postali jednaki ili bolji od konkurencije (Jafari, Jafari, 2000.).
- Benchmarking je kontinuirani, sistematični proces evaluacije proizvoda, usluga ili poslovanja organizacije, koje su prepoznate kao najbolje prakse s ciljem organizacijskog poboljšanja (Spending, 1992.).
- Benchmarking je praksa skromnog prihvaćanja da je netko drugi bolji u nečemu i mudrosti pokušaja učenja kako iste dostići i čak prestići.
- Benchmarking je alat koji omogućuje usporedbu i analizu temeljenu na činjenicama, te poboljšanje poslovnih procesa.
- Benchmarking je efikasno sredstvo u planiranju i implementaciji promjena poslovnog procesa koje vodi poboljšanju organizacijskog ponašanja, gdje se znanje pretvara u podroban plan akcija za poboljšanje konkurentskih prednosti. (Vos, Ahlstrom, Blackmon, 1997.).
- Benchmarking je sustavna procedura komparativnog mjerenja s ciljem ostvarenja kontinuiranog poboljšanja (Weber, 1999.).
- Benchmarking je proces identificiranja i razumijevanja najboljih poslovnih praksi svjetskih poduzeća, te njihova prihvaćanja i apliciranja s ciljem poboljšanja poslovnih procesa.
- Benchmarking je metodologija, način upravljanja, disciplina i alat koji pomaže poduzeću da se realno smjesti u prostoru tržišne utakmice te da nakon toga sustavno izgradi bolju poziciju.
- Benchmarking je uspoređivanje s konkurentima na tržištu koji su najbolji. Cilj uspoređivanja je spoznaja kako su postali tržišni lideri te integracija njihovih poslovnih principa u vlastiti sustav. Proces benchmarkinga u sebi sadrži: usporedbu poduzeća i njezinih dijelova s najboljima, usporedbu proizvodnih i drugih aktivnosti poduzeća s konkurencijom, usporedbu produkata s konkurentima koji imaju bolje rezultate poslovanja, usporedbu tehničkih rješenja u cilju odabira najbolje opreme, primjenu najboljih poslovnih procesa, planiranje razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima (Vujić, 2005.).

- Benchmarking je potraga za ljudima i poduzećima koja su najbolja u djelatnostima kojima se bave i stavljanje njihovog znanja, prilagođenog i oplemenjenog u funkciju uspješnog djelovanja konkretnog poduzeća. Benchmarking daje poduzeću smjernice kako bi se njegovi problemi i poslovni procesi, tehnička rješenja i funkcije mogle unaprijediti. On pokazuje nužnost prekida s dosadašnjim načinom poslovanja koji nije ostvario željene rezultate te orijentaciju k novim ili modificiranim postupcima (Renko, 1999.).

Benchmarking mora pružiti odgovor na sljedeća dva pitanja: “Tko je bolji?” i “Zašto je bolji?” te osigurati instrumente za poboljšanje vlastitih performansi. Predstavlja kontinuirani proces jer je jednom završen “benchmark” početna stepenica za njegovo obnavljanje. Koristi se za analizu sadašnjeg stanja poduzeća i profiliranje budućih aktivnosti. Na vrlo učinkovit način postiže se evaluacija trenutne pozicije poduzeća u odnosu na najbolje i u odnosu na najbližeg konkurenta, što dovodi do identificiranja područja i načina unapređenja performansi sustava. Predstavlja način upravljanja, disciplinu i alat koji pomaže poduzeću da se realno smjesti na prostoru tržišta te nakon toga sustavno gradi bolju poziciju. Nije samo kopiranje konkurentskih podataka, niti krađa informacija i podataka, već proces koji zahtjeva temeljito shvaćanje kvalitativnih normi, pomaže unaprijeđenju prethodno oslabljenog procesa te pronalaženju ideja i metoda za razvijanje kreativnog rada. Do pojave benchmarkinga žarište je bilo na usporedbi rezultata ili na gotovim proizvodima. S benchmarkingom se usmjerava na procese. Naglasak je kako, a ne samo što drugi rade. Bitna je izvrsnost procesa, a ne samo izvrsnost proizvoda. Tako se dolazi do prve bitne stavke koja govori da benchmarking služi za razumijevanje procesa i to ne samo kod konkurencije nego i u svakom poduzeću. Ključno je definirati zajedničke mjere za neku od funkcija, primjerice proizvodnju, marketing ili financije, i zatim se usporediti s najboljima u određenoj funkciji. U odnosu na ostale alate, temelji se na stvarnim podacima prikupljenim modelom poslovne inteligencije (povezanost benchmarkinga i poslovne inteligencije), koji se tretiraju u najstrožoj tajnosti i koji omogućuju usporedbu stvarnog trenutnog stanja poduzeća u odnosu na tržište. Benchmarking je dokazan kao efikasno sredstvo i aktivnost i u stalnom je porastu u svijetu u velikom broju poduzeća bez obzira na veličinu i djelatnost. Prednosti benchmarkinga su:

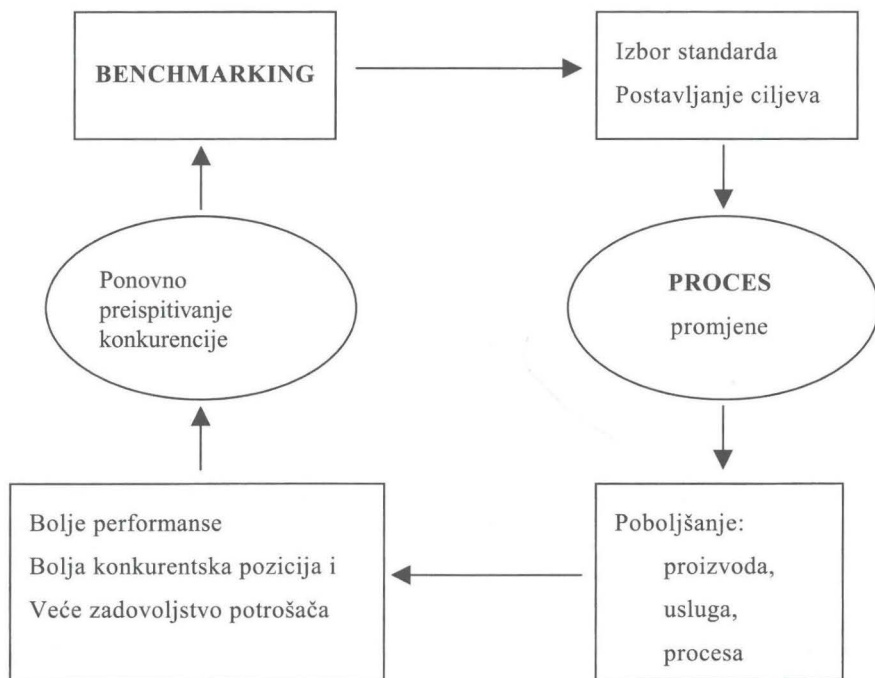
- bolje razumijevanje očekivanja klijenata ili kupaca budući da je benchmarking temeljen na realnosti tržišta ocijenjenog na objektivnan način;
- bolje ekonomsko planiranje željenih ciljeva budući da su usredotočeni na procese koji su kontrolirani i proučavani izvana;
- povećanje produktivnosti temeljeno na određivanju i rješavanju realnih odnosno pravih problema unutar samog procesa;
- veća konkurentnosti zahvaljujući solidnom poznavanju vlastitog konkurenta te snažno poticanje stvaranja novih ideja unutar tima.

Benchmarking je proces usporedbe s nekim određenim pokazateljem ili više njih. Pokazatelji se mogu podijeliti na kvalitativne i kvantitativne pokazatelje. Unutar kvantitativnih pokazatelja razlikuju se fizički i financijski pokazatelji, a kvalitativni se poistovjećuju s nefinancijskim pokazateljima. Među financijskim pokazateljima

značajni su ukupan prihod, ukupan profit, povrat investicija, ekonomičnost, rentabilnost, povrat na uloženi kapital, prihod po djelatniku, stanje i promet zaliha... Kod nefinancijskih pokazatelja mogu se promatrati kvaliteta proizvoda, kvaliteta usluga, a najviše se primjenjuje pokazatelj zadovoljstva potrošača.

Cilj benchmarkinga kao kontinuiranog procesa je ostvarenje boljih rezultata poslovanja i izlaznih performansi s kojima se stječe veći tržišni udio u odnosu na konkurenciju i veći stupanj zadovoljstva turista (potrošača). Bit je sagledavanje stvarnog stanja poduzeća na tržištu. Ostvareni profit je najobjektivniji kriterij vrijednosti. Benchmarking služi fokusiranju promjena temeljeno na realnim činjenicama i definiranju realnih ciljeva. Ne može se više uspješno kreirati koncepcija i strategija razvoja bez detaljne analize konkurencije. Imperativ poduzeća je prikupljanje informacija o koncepciji, strategijama i ciljevima konkurenata te implementiranje modela poslovne inteligencije da bi preduhitriilo buduće akcije i reakcije konkurenata. Benchmarking i poslovna inteligencija moraju sinergijski i koordinirano djelovati u cilju pobjeđivanja konkurencije na dinamičkom tržištu. Nužno je definirati najbližeg konkurenta na zadanom ciljnom segmentu, dijagnosticirati njegove snage i slabosti kako bi se iskoristile ograničene mogućnosti konkurenta i preusmjerila djelatnost iz područja gdje je konkurent prejak na područje gdje poduzeće ima veće prilike za tržišni uspjeh.

#### Shema 9: Djelovanje i ciljevi benchmarkinga





Proces benchmarkinga provodi se ciklički, kontinuirano. Ovisno o obuhvatu i širini problema koji se promatra koristi se minimalno pet faza koje obuhvaćaju dvadeset aktivnosti:<sup>150</sup>

1. Faza planiranja i karakterizacije:
  - identificiranje što podvrgnuti benchmarkingu;
  - dobivanje potpore vrhovne uprave;
  - razvoj plana mjerenja;
  - razvoj plana skupljanja podataka;
  - pregled planova sa stručnjacima;
  - karakterizacija elemenata benchmarking procesa.
2. Faza skupljanja i analize podataka o vlastitom poslovanju:
  - skupljanje i analiza internih objavljenih podataka;
  - selekcija potencijalnih internih benchmarking pozicija;
  - skupljanje informacija koje su rezultat originalnih internih istraživanja;
  - provođenje intervjua i anketa;
  - formiranje internog benchmarking odbora;
  - provođenje internih posjeta unutar kompanije.
3. Faza skupljanja i analize podataka o drugim poduzećima:
  - skupljanje eksternih objavljenih podataka;
  - skupljanje informacija koje su rezultat originalnih eksternih istraživanja.
4. Faza poboljšanja:
  - identificiranje korektivnih akcija;
  - razvoj plana primjene;
  - dobivanje potpore vrhovne uprave u budućim rješenjima;
  - primjene budućih rješenja i mjerenje njihovih djelovanja.
5. Faza kontinuiranog provođenja poboljšanja:
  - održavanje benchmarking baze podataka;
  - primjena kontinuiranog provođenja poboljšanja vlastitog poslovanja.

Cilj benchmarkinga je kontinuirano poboljšavanje proizvoda kako bi se uvijek bilo ispred konkurenta. Uz modifikaciju postojećeg i uvođenje novog proizvoda potrebno je i inovirati promotivnu strategiju kako bi se repozicioniralo na turističkom tržištu. Benchmarking predstavlja kompleksni pojam. Osnova benchmarkinga kao trajnog procesa je povratna veza. Ponavljanjem benchmarkinga u određenim vremenskim periodima omogućuje se efektivno praćenje trenutnog stanja i progressa zadanog sustava. Optimalizacijom procesa ostvaruju se pomaci na tržištu koji predstavljaju ulazne informacije za novo optimaliziranje. Nema mirovanja na tržištu jer uzrokuje trajno zaostajanje za konkurencijom i marginalizaciju u uvjetima dinamičkih promjena.

---

<sup>150</sup> Renko, N.; Delić, S.; Škrtić, M.: *Benchmarking u strategiji marketinga*, MATE, Zagreb, 1999., str. 46.

Analiza konkurentnosti poduzeća mora biti objektivna. Nije ključno što poduzeće misli o vlastitoj ponudi, već kako ju doživljavaju klijenti (turisti). Kompleksnost pojma benchmarking dolazi do izražaja u njegovoj podjeli. Postoji više kriterija podjele benchmarkinga. Vrste benchmarkinga su:<sup>151</sup>

- interni benchmarking – podrazumijeva usporedbu zajednički izvedenih indikatora, odnosno rezultata turističkih poduzeća;
- eksterni benchmarking – uspoređuje cjelinu turističkog poduzeća s konkurencijom;
- generički benchmarking – podrazumijeva vrednovanje i označavanje kvalitete usluga i proizvoda poduzeća;
- konkurentski benchmarking – uspoređuje poduzeće s direktnim konkurentom;
- relationship benchmarking – provode ga poznati partneri koji imaju međusobno povjerenje.

Prema načinu korištenja benchmarking se može podijeliti na:

- unutrašnji benchmarking – usporedba strateških poslovnih jedinica unutar poduzeća;
- vanjski benchmarking – usporedba poduzeća s najbližim konkurentom;
- funkcionalni benchmarking – usporedba pojedinih funkcija poduzeća s najboljim poduzećima u grani.

Benchmarking predstavlja nadgradnju na konkurentnost i njihova korelacija se može opisati tablicom.

**Tablica 14:** Analiza konkurentnosti i benchmarkinga

KONKURENTNOST	BENCHMARKING
Orijentiranost na rezultate	Orijentiranost na procese i finalne rezultate
Testiranje finalnih rezultata	Testiranje procesa i rezultata
Istraživanje bez dijeljenja, promatranje cjeline	Dijeljenje istraživanja radi različitih ciljeva
Fokusiranje na cilj kako postati konkurentan	Moguće je fokusiranje samo na poboljšavanje, ali nije prijeko potrebno biti konkurentan
Tajnost podataka	Dijeljenje podataka
Odvojenost, izoliranost subjekta	Partnerstvo među subjektima
Neovisnost	Kooperativnost i međuovisnost
Primjenjuje se za testiranje vlastite konkurentnosti	Primjenjuje se za postizanje boljih rezultata
Fokusiranje na potrebe mikro subjekta	Fokusiranje na potrebe turista

Izvor: Smith, G., Ritter, D.: *Benchmarking: The Fundamental Questions*, Marketing Management, 2/2003., p. 46.

<sup>151</sup> Cetinski, V.: *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 85.

Definiranje kvalitetne koncepcije razvoja i razvojne politike poduzeća se ne može ostvariti bez benchmarkinga i poslovne inteligencije kao relativno novog pojma u cilju izgradnje konkurentnosti turističkih poduzeća. Poslovna inteligencija u širem smislu uključuje i odnos prema klijentima i time ostvaruje poveznicu s CRM u cilju stvaranja personaliziranog odnosa s klijentima što uvjetuje povećavanje njegovog zadovoljstva.

### 8.5. Sinergija poslovne inteligencije i CRM

CRM (Customer Relationship Management) definira novu poslovnu kulturu s fokusom na klijenta. Predstavlja proces ili metodologiju korištenu za istraživanje i analizu potreba i ponašanja klijenta i skupljanju informacija o njemu. CRM je skup odnosa i interakcija s klijentom u inteligentnim poduzećima sa svrhom monitoringa klijenata, ostvarenja lojalnosti postojećih i privlačenja novih potencijalnih klijenata pružanjem maksimalne kvalitete kao temelj generiranja profita. To je proces ili metodologija kojom se poduzeća koriste kako bi naučili više o željama, potrebama i ponašanju potrošača (klijenata) u svrhu izgradnje čvršćega međusobnog odnosa i pružanja personaliziranih proizvoda i usluga. Upoznavanje klijenata predstavlja preduvjet aktivnosti usmjerenih na njihovo maksimalno zadovoljavanje. Još važnije je uvažavati njihove potrebe, napustiti paradigmu da su vlastiti proizvodi i usluge najbolji, odnosno ispred potreba klijenata. CRM strategija teži uspostavljanju kvalitetnijeg odnosa s klijentom i potpuno izvješćivanje klijenta (narrowcasting). Temelj upravljanja odnosima s klijentom predstavlja poznavanje klijenta kako bi mu poduzeće „isporučivalo“ veću vrijednost (usmjeravanje prema svakom klijentu pojedinačno).<sup>152</sup> Upravljanje odnosima s klijentima noviji je pojam stvoren u vrijeme značajnoga porasta zanimanja za neposredno kontaktiranje s klijentima te pojavljivanja informatičke i komunikacijske opreme koja tako nešto omogućuje i podupire. Kako bi se privukli i zadržali isplativi klijenti, potrebna je personalizacija klijenata, nadzor nad njima te njihovo povjerenje i ispunjenje očekivanja. CRM označava novu poslovnu filozofiju temeljenu na direktnom marketingu, prodaji i suvremenim tehnologijama. “Konceptijski izrastao iz starijeg pokreta marketinga, odnosno relationship marketinga, uključuje alate elektroničkog poslovanja kako bi se pojačale veze i unaprijedile usluge potrošačima, smanjili troškovi njihovog zadržavanja i time povećavala profitabilnost, a sve u duhu izreke consumer once, client forever.”<sup>153</sup> CRM predstavlja sinergiju prodaje i marketinga, odnosno stvaranje slike o potencijalnim klijentima koja determinira način ponašanja i nastupanja prema njima. Marketing se transformira u CRM, odnos prema ciljnom segmentu prerasta u odnos prema klijentu (odnos jedan na jedan, segmentacija 101, prilagođavanje svakom klijentu pojedinačno) u cilju potpunog zadovoljstva klijenta. Marketing kroz izbor

<sup>152</sup> Mandić, M.: *Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišna vrijednost marke*, Časopis za tržišnu teoriju i praksu, Zagreb, 1/2007., str. 85.

<sup>153</sup> Meller, M.: *Marketing pristup tvorbi klijenata u turizmu i hotelskoj industriji*, 18th Biennial International Congress Tourism and Hospitality Industry, FTHM, Opatija, 2006., p. 42.

ciljnog segmenta i tržišne niše, pozicioniranje i repositioniranje te marketing miks stvara ishodište, dok poduzeće s modelom CRM nadograđuje odnos s klijentom u cilju njegovog većeg zadovoljstva.

Osnovna ideja CRM-a je, ne više orijentiranost poduzeća prema proizvodu, već orijentiranost prema klijentu kao nadgradnja orijentacije prema proizvodu – stvaranje personalizirane trajne veze sa svojim klijentima (sve veća fokusiranost na klijenta, klijent postaje kralj u sustavu kvalitete). Klijent je uži pojam od potrošača i turista. Temelj razlike je u odnosu pružatelja usluge prema potražnji: potrošači se uslužuju kao dio mase ili dio tržišnog segmenta, a klijent se uslužuje na individualnoj osnovi. Suradnja s klijentom treba prerasti u višu kvalitativnu razinu u funkciji njegovog maksimalnog zadovoljstva. “Radi se o uzajamnoj suradnji klijentu usmjerenog lanca potražnje, unutarnjih poslovnih funkcija i lanca ponude, internih operacija i njezinih partnera u potpornom lancu eksternih poslovnih operacija.”<sup>154</sup> Što više poduzeće poznaje svoje klijente, to je veća mogućnost da im ponudi proizvod i uslugu koja odgovara njihovoj potrebi. Proizvodi i usluge moraju biti prilagođeni zahtjevima i specifikacijama pojedinih klijenata (modularni koncept proizvoda omogućuje neophodnu fleksibilnost). Teži se pojedinačnoj segmentaciji, odnosno stvaranje ponude po želji svakog pojedinog klijenta. CRM mora omogućiti poduzeću da definira potrebe postojećih i potencijalnih klijenata danas i sutra kao polazište aktivnosti u cilju boljeg odnosa s klijentima koji mora rezultirati povećavanjem profita. Ciljevi CRM-a su:<sup>155</sup>

- Koristiti postojeće odnose kako bi se povećali prihodi – cross-selling (unakrsna prodaja, povećanje prodajne aktivnosti postojećim klijentima s proizvodima koje još nisu kupovali – dodatno nuđenje može se uvesti odmah: nema planiranja i projektnog vođenja, nema formiranja timova ni sastanaka s marketinškom agencijom. Cross-selling donosi profitabilnost: proizvodi koji se nude obično imaju veću maržu od osnovnog proizvoda koji se prodaje), upselling (stjecanje novih klijenata, širenje ciljnog segmenata, preuzimanje klijenata konkurenata) i povećanje profitabilnosti identifikacijom, privlačenjem i zadržavanjem najboljih klijenata.
- Koristiti integriranu informaciju za izvrsnu uslugu – koristeći cjelovitu informaciju o klijentu dobivenu kroz sve kanale interakcije da bi se najbolje zadovoljile njegove potrebe.
- Uvesti prodajne procedure – procese koji osiguravaju konzistentnost u prodaji i odnosu s klijentima.
- Kreirati novu vrijednost za klijente i povećati njihovu lojalnost – klijenti traže veću kvalitetu (turisti traže maksimalni događaj i doživljaj za novac).
- Implementirati strategije koje počivaju na proaktivnim rješenjima – rješavanje problema prije nego se manifestiraju, proaktivna ponuda prigodnih programa.

<sup>154</sup> Muller, J.; Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima – Primjenom CRM poslovne strategije do povećane konkurentnosti*, Poslovna škola Delfin, Zagreb, 2005., str. 5.

<sup>155</sup> Ibidem, str. 102.

CRM kao i sustav kvalitete je u potpunosti usmjeren klijentu. Zbog toga se ne kaže uzalud da je upravljanje odnosom s klijentima sredstvo za diferencijaciju i ključno konkurentsko oružje u surovoj tržišnoj utakmici, jer klijent danas nije samo kralj, on je suvereni diktator kojemu poduzeće stalno prilagođava svoje poslovanje, zbog sve veće dostupnosti informacija, sve jače konkurencije na tržištu, te rastuće pregovaračke moći klijenata u prodajnom procesu.<sup>156</sup> Ciljevi CRM-a se ostvaruju na više kvalitativnih razina:

- stjecanje novih klijenata (preuzimanje najprofitabilnijih klijenata od konkurencije);
- povećanje unakrsne prodaje postojećim klijentima;
- segmentacija klijenata s obzirom na njihove želje, preferencije i sustav vrijednosti;
- procjena potražnje prema ciljnim segmentima;
- procjena tržišnih prilika i opasnosti uslijed komercijalizacije novih proizvoda;
- definiranje ranih signala nezadovoljstva klijenata;
- detektiranje uzroka zašto konkurenti imaju prednost kod određenih klijenata;
- oslušivanje, prepoznavanje i anticipiranje zahtjeva klijenata;
- povećanje profitabilnosti postojećih klijenata – ostvarenje njihove lojalnosti i efekta networkinga – privlačenje klijenata iz uže okoline;
- zadržavanje profitabilnih klijenata kroz cijeli životni vijek. Pribavljanje novih klijenata je puno skuplje od zadržavanja postojećih klijenata.

Bit CRM-a kao novog odnosa prema klijentu se može postaviti na tri razine:

- stjecanje klijenata koje se ostvaruje u inteligentnom poduzeću kroz definiranje ciljnog segmenta kojeg poduzeće može najpotpunije zadovoljiti s limitiranim resursima i rekonceptiju marketinga i prodaje u ostvarenju kvalitetnije interakcije s klijentom;
- definiranje potreba i preferencija postojećih klijenata i anticipiranje njihovog budućeg ponašanja;
- izgradnja klijenta putem mjerenja i vrednovanja odnosa s klijentom (ispitivanje očekivanja i razine zadovoljstva klijenta) u cilju ostvarenja njegovog većeg zadovoljstva;
- briga o klijentu kroz kvalitativno inoviranje ponude i ostvarenje maksimalnog “value for money” i “experience for money”.

Mogu se identificirati 3 faze CRM-a:

- stjecanje novih klijenata (diferencijacija putem inovacija i pružanja pogodnosti);
- povećanje profitabilnosti postojećih klijenata (vezivanje kroz smanjenje troškova i customer service);
- zadržavanje profitabilnih klijenata kroz cijeli životni vijek (prilagođivanje kroz stalno oslušivanje njihovih potreba i ponudu novih, prikladnih proizvoda i usluga).

---

<sup>156</sup> Ibidem, str. 7.

Odnos prema klijentu se može kvantificirati i kvalificirati pomoću sljedećih pokazatelja: porast profita, prihoda, obujma poslovanja, postotak lojalnosti klijenata, zadovoljstvo, preporuke, žalbe klijenta, reakcije, ankete, ispitivanja. U cilju mjerenja provode se anketiranja i analize stavova očekivanja i zadovoljstva klijenata. CRM teži cjelovitom promatranju klijenta (pogled od 360 stupnjeva) kako bi se u potpunosti razumjele njegove preferenciju i pokušalo ih u potpunosti zadovoljiti. Nema veće istine od istine vašeg kupca (Abramo, G.). Ključno je iskoristiti znanje o klijentu za stvaranje efikasnog odnosa s njim u cilju njegovog maksimalnog zadovoljstva. Dakle, biti konkurentan znači poznavati vlastite klijente i predviđati njihove želje i potrebe, što je preduvjet opstanka te rasta i razvoja na tržištu. Poduzeće mora postati svjesno da njegov uspjeh ovisi isključivo o zadovoljstvu klijenata.

Prednosti implementacije CRM-a su: efikasniji poslovni procesi usmjereni klijentu, ostvarenje lojalnosti klijenata, povećavanje tržišnog udjela i osvajanje novih tržišnih segmenata, smanjenje pritužbi i razočarenja klijenata, praćenje klijenata i bolja interakcija marketinških i prodajnih aktivnosti. Mjere za poboljšavanje odnosa s klijentima su:

- pružanje svih potrebnih informacija o proizvodima i uslugama (internet kao front desk);
- definiranje problema i uzroka nezadovoljstva klijenata u direktnoj komunikaciji s djelatnicima;
- registriranje svih žalbi i nezadovoljstva klijenata (call centar) i brza reakcija i rješavanje problema;
- interakcija s klijentom u cilju prepoznavanja želja, motiva i afiniteta;
- identifikiranje želja i zahtjeva svakog pojedinačnog klijenta (usmjeravanje ponude prema individualnom klijentu);
- anticipiranje želja klijenata u budućnosti.

CRM se temelji na skladištenju podataka o klijentima, obradi podataka u cilju maksimalnog zadovoljstva klijenata. Služi se sličnim softverskim rješenjima i metodama kao i poslovna inteligencija. Poveznica između CRM i poslovne inteligencije u širem smislu je što su orijentirani zadovoljavanju preferencija turista. Ne može se pobijediti konkurente ako se ne pruža maksimalna usluga, događaj i doživljaj te nestaju sve granice u generiranju novih trendova ponude, inovacija i novih pogleda na turizam. Jedino sinergija novih strateških usmjerenja poslovne inteligencije, CRM temeljenih na znanju i intelektualnom kapitalu otvaraju novu stranicu poslovanja poduzeća. Model poslovne inteligencije u širem smislu (odnos prema svim dionicima okoline) prikuplja podatke i transformira u informacije i znanje koje CRM pretvara u konkretne aktivnosti u cilju boljeg zadovoljavanja klijenata. "Glavna razlika između modela poslovne inteligencije i upravljanja odnosa s klijentima je ta što CRM sustavi integriraju informacije s poslovnim akcijama. Upravljanje odnosima s klijentima kombinira analizu podataka s poduzimanjem specifičnih poslovnih aktivnosti."<sup>157</sup>

<sup>157</sup> Panian, Ž.: *op. cit.*, str. 121. prema Dyche, J.: *Why CRM and BI Aren't Created Equal*, <http://dmreview.com>, 30. 05. 2002.

Poslovna inteligencija može ukazati modelu CRM gdje, u čemu, na kakav način i kada se odnosi s klijentima mogu poboljšati i pružiti smjernice za ponavljanje jednom otkrivene uspješne prakse u odnosu s klijentima poduzeća. Procesi su uzajamni i permanentni, odnosno nužno je trajno skupljati informacije o klijentima (poslovna inteligencija) i implementirati ih u praksu (CRM). Rezultat sinergije ta dva strateška usmjerenja je optimalizacija poslovanja u funkciji zadržavanja postojećih i privlačenja novih klijenta u cilju povećavanja tržišnog udjela i pobjeđivanja konkurencije u cilju multipliciranja profita kao osnovnog pokretača aktivnosti.

U modelu CRM kao i u kompletnom poslovanju poduzeća ključnu ulogu ima čovjek (menadžment i sve razine djelatnika). Nužno je permanentno obrazovanje djelatnika, uz provođenje autorizacije u cilju da se pravovremeno i kvalitetno odgovori na sve zahtjeve klijenata.

Ključno je djelovanje na psihološke čimbenike koji utječu na proces privlačenja potencijalnih klijenata, odnosno na proces izbora destinacije i odredišta:

- percepcija – proces odabiranja, organiziranja i interpretiranja informacijskih inputa sa svrhom stvaranja određenog smisla ili značenja;
- motiv – čimbenici koji pokreću aktivnost osobe prema ostvarenju zacrtanih ciljeva;
- sposobnosti, kompetencije i znanje – karakteristike osobe, odnosno sklonost istraživanju, prihvaćanju novih činjenica koji utječu na njezino ponašanje;
- stav – odnos koji uključuje pozitivne i negativne osjećaje vezane za pojedine predmete ili aktivnosti;
- osobnost – pojavnost koja obuhvaća sva unutarnja ponašanja i obilježja koja čine osobu jedinstvenom i prepoznatljivom.

Uz privlačenje novih klijenata zadaća CRM-a je i zadržavanje postojećih klijenata što se ostvaruje na više načina:

- bolje poznavati klijente nego što ih poznaje konkurencija;
- stvarati baze znanja o klijentima u cilju multipliciranja odnosa s klijentima;
- ugraditi u odnos s klijentom troškove njegova prijelaza konkurenciji.

Kvantitativni pokazatelji koji reflektiraju ponašanje klijenata i determiniraju važnost modela CRM su:<sup>158</sup>

- šest puta skuplje je privući novog klijenta nego poslovati s postojećim klijentom;
- nezadovoljni klijent prosječno obavještava 8 – 10 prijatelja o negativnim dojmovima;
- poduzeća mogu multiplicirati profite i do 85% ako povećavaju postotak zadržavanja klijenata za 5%;
- prilike prodaje proizvoda ili usluge novom klijentu su oko 15%, dok su mogućnosti prodaje postojećem klijentu 50%;

<sup>158</sup> [www.cgey.hr/usluge/crm](http://www.cgey.hr/usluge/crm)

- 70% klijenata koji su nezadovoljni uslugom ponovno će poslovati s poduzećem ako se brzo riješi problem nezadovoljstva oko usluge;
- za klijente vrlo često vrijedi Pareto princip prema kojemu 80% profita poduzeća donosi 20% klijenata (pri čemu 10% – 20% klijenata mogu donositi gubitke).

Zadovoljan klijent se vraća, a nezadovoljan čini višestruku štetu. Američke studije pokazuju da se samo 4% nezadovoljnih klijenata stvarno žali, a da se 91 % nikada ne vraća. Jedan nezadovoljnik reći će deseterici, a svaki peti nezadovoljan klijent prenijet će loš glas čak dvadeseterici ljudi. Cijena povratka je, međutim, vrlo visoka, jer da bi se ispravilo jedno negativno iskustvo potrebno je dvanaest pozitivnih iskustava. Sedam od deset klijenata vratit će se riješi li se problem na njihovo zadovoljstvo, a njih 95 % će ponovo poslovati s poduzećem ako se poteškoća ukloni odmah. Razlozi zbog kojih stalni turisti donose povećani profit su:<sup>159</sup>

- troškovi pribavljanja novih turista mogu biti značajni;
- visoka stopa zadržavanja stalnih turista ukazuje na to da je potrebno sve manje i manje novih, a na taj način se smanjuju godišnji troškovi za pribavljanje novih turista;
- stalni turisti skloni su većem trošenju i češćem konzumiranju usluga;
- stalni turisti daju česte, stalne narudžbe i stoga obično manje koštaju;
- stalni turisti su zadovoljni turistima;
- često ostalim potencijalnim turistima preporučuju hotel – bez dodatnih troškova;
- zadovoljni turisti su često spremni platiti vrhunsku cijenu hotelu kojeg poznaju i kojem vjeruju;

Zadržavanje stalnog kruga turista onemogućava ili otežava konkurenciji ulazak na tržište ili zadobivanje dijela tog tržišta. Osnovna načela zadržavanja profitabilnih klijenata i kvalitetnog upravljanja klijentima može se ostvariti na sljedeće načine:<sup>160</sup>

- rana identifikacija spavajućih i nezadovoljnih klijenata;
- valorizacija vrijednosti klijenata (životni ciklus klijenata);
- razumijevanje razloga mogućeg odlaska klijenta (kvalitetnija usluga i niža cijena, nezadovoljstvo uslugom, loša prodajna aktivnost...);
- praćenje konkurencije;
- podizanje kvalitete usluga koje su klijenti ocijenili kao najproblematičnije usluge;
- konstantno raditi na poboljšanju odnosa s klijentima (ljubaznost, stvaranje lojalnosti, prodajna aktivnost).

U svijetu u kojem se vodi borba za svakoga turista (kupca) poduzeću je šest do sedam puta skuplje naći novoga klijenta nego zadržati postojećega. Jedan od načina zadržavanja dragocjenog klijenta jest i osnivanje pozivnih (kontaktni centri čiji se rad

<sup>159</sup> Galičić, V.: *Slušajte svoje goste*, UT, Zagreb, 5/2004., str. 34.

<sup>160</sup> Behin, S.: *Upravljanje odnosom s klijentima*, www.skladistenje.com



temelji na telefoniji) i multimedijalnih kontaktnih centara (za komunikaciju s klijentima koriste se telefonom, elektroničkom poštom, internetom, faksom, SMS-om i videom), koji omogućavaju dvosmjernu komunikaciju s korisnicima, čime se stvara temelj za njihovo zadržavanje. Kontaktni centar mora biti na usluzi kad god zatreba korisniku i mora imati sve potrebne informacije nužne za odgovor na njegova pitanja ili rješenje problema. Uvjeti za organiziranje dobrog kontaktnog centra su:<sup>161</sup>

- obrazovani, ljubazni, pristojni i kvalitetno educirani operateri;
- povezivanje svih dostupnih tehnologija;
- standardizirani postupci i predlošci za razgovor i dopisivanje;
- pristup podacima pohranjenima u informacijskom sustavu poduzeća;
- točni i pouzdani podaci u vlastitim bazama podataka.

CRM u turizmu mora utjecati na sve faze u procesu izbora destinacije i smještajnog kapaciteta: uočavanje problema, traženje informacija, ocjena alternativa, izbor destinacije, raspoloženje nakon odmora. Na proces izbora destinacije utječu sljedeći čimbenici:<sup>162</sup>

- osobni utjecaji: demografski čimbenici, čimbenici situacije, zainteresiranost;
- psihološki utjecaji: opažanje, motivi, sposobnost i znanje, stavovi, osobnost;
- društveni utjecaji: uloge i obitelj, referentne skupine, društvena klasa, kultura i subkultura.

Osnovni ciljevi CRM-a u turizmu su privući turista, maksimalno zadovoljiti turista (garancija njegovog povratka i ostvarenje najefikasnije promocije), povećati broj turista i ostvariti njihovu lojalnost. Služi prikupljanju, obradi, distribuciji podataka vezanih za ponašanje turista i odlike ciljnog segmenta u funkciji donošenja poslovne odluke koja pruža najveću priliku u uspjeh. Pruža mogućnost stvarnog pozicioniranja poduzeća i ponude u svijesti turista, pronalazi nove modele optimalizacije ponude, povećanja efikasnosti i smanjenja troškova poslovanja. Potiče izgradnju i održavanje veze s turistima (uključujući ponudu i prodaju, ljudske resurse, operativne postupke, procese...) u cilju kreiranja jedinstvenog doživljaja za turiste i prevladavanje konkurencije na tržištu. Preduvjet je boljeg upoznavanja zahtjeva i preferencija turista i predviđanja budućih potreba. Unapređuje cjelokupnu turističku djelatnost i usluge koje su usmjerene na turista i njegove preferencije. Sve se uže povezuje ponuda i potražnja koje postaju sve otvorenije i definiraju nove odnose na turbulentnom turističkom tržištu. Njihova komunikacija se ostvaruje putem informacijske tehnologije i softverskih rješenja koja pružaju veću mogućnost upoznavanja novih turističkih preferencija. Obrađuju informacije s tržišta, detektiraju i definiraju ključne determinante ponašanja turista. Naglasak je na ciljnom tržišnom segmentu. Kreiraju bazu znanja o novim trendovima potražnje i zahtjevima na turističkom tržištu što

<sup>161</sup> Čekada, M.: *Pozivni centri: alat uspješne komunikacije s korisnicima*, Liderpress, Zagreb, 3/2007., str. 27.

<sup>162</sup> Dibb, S.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995., p. 116.

predstavlja ishodište za projiciranje i determiniranje budućih odrednica ponude. Posljedica je promjena u upravljanju i vođenju hotelsko-turističkih poduzeća uz novi sustav organizacije, decentralizacije, horizontalnih struktura i autorizacije djelatnika. Za provođenje procesa nužno je unapređivanje znanja i sposobnosti djelatnika, unakrsni trening, poticanje njihove motivacije i autorizacije i promjena organizacijske strukture. Djelatnici u direktnom kontaktu s turistima mogu otkriti nove, sve složenije potrebe i očekivanja suvremenih turista, analizirati njihov način razmišljanja i ponašanja kao i razlučiti njihovu ukupnu ocjenu boravka i zadovoljstvo ponudom. Preduvjet je stvaranje nove poslovne kulture i novog sustava vrijednosti temeljenog na klijentu koji će rezultirati reorganizacijom poslovanja. Klijenti moraju biti direktno uključeni u proces poboljšavanja proizvoda i usluga.

Ključni pokazatelji koji otkrivaju efikasnost modela CRM su:

- broj izgubljenih klijenata u vremenskom razdoblju;
- postotak izgubljenih klijenata s opravdanim razlogom (bolja kvaliteta konkurencije, zastarjelost proizvodnog asortimana, nekonkurentan odnos kvalitete i cijene);
- broj klijenata koji su se vratili privučeni različitim aktivnostima (promotivne aktivnosti, politika cijena, diversifikacija asortimana...).

Uspostavljanje modela CRM se ostvaruje na tri nivoa:

- operacijski nivo – provodi se kroz operacijske funkcije poduzeća: marketing, prodaju, usluge u cilju skupljanja podataka;
- analitički nivo – temelji se na obradi podataka, analizi ponašanja turista, implementaciji benchmarkinga i poslovne inteligencije;
- kooperacijski nivo – ostvaruje se kontaktom s turistima (telefon, e-mail, fax, web, sms, pošta, osobni kontakt).

CRM predstavlja odgovor poduzeća na promjene ponašanja suvremenih turista koje se raslojavaju na dvije razine:

- većina turista i dalje preferira klasični odmor, ali uz sunce i more traže i nove sadržaje prilagođene aktivnom odmoru te selektivnu ponudu prilagođenu pojedinačnim afinitetima. Svakim novim dolaskom turisti traže kvalitativne pomake, nove sadržaje, izazove, atraktivnosti i doživljaje.
- manji dio turista avanturističkog duha traži drastičnu promjenu turističkih sadržaja i ruši sve oblike tradicionalne ponude. "Suvremeni turist je avanturist, kreativac, romantičar, pobjednik, heroj, avanturist, zavodnik ili možda junak ulice, macho tip, tradicionalist."<sup>163</sup> Intelektualizacija, žudnja za avanturom i otkrivanjem novog, drugačijeg postaju osnovna obilježja suvremenog putovanja.

Više nije dovoljno samo znati što turist želi danas, već što će željeti sutra u cilju proaktivnog djelovanja. Sustav CRM kao pokretač promjena i unapređenja kvalitete

<sup>163</sup> Drieseberg, T.: *Lebenstill – Grundlage Moderner Marketsegmentierung, Planning und Analyse*, Hannover, 1995., p. 84.

predstavlja imperativ koncepcije razvoja i razvojne politike hotelsko-turističkih poduzeća koja aktivno žele kreirati budućnost, slijediti i biti ispred preferencija turista te implementirati novu ponudu u cilju ostvarenja konkurentnosti na turističkom tržištu. Nadgradnja CRM-a predstavlja EEM (Estatic Guest Experience) koje se temelji na upravljanje ekstatičkim iskustvima turista. U budućnosti prioriteta su:

- uspostaviti odgovarajuću, klijentima orijentiranu organizacijsku kulturu;
- stvoriti organizacijske pretpostavke za implementaciju CRM-a;
- sve sustave koji sadrže informacije o klijentima integrirati u jedinstveni CRM sustav pomoću ICT infrastrukture.

Potrebno je neprestano unapređivanje CRM modela s ciljem redefiniranja koncepcije i strategije razvoja i ciljeva poslovanja za maksimalno zadovoljstvo turista. Poduzeća XXI. stoljeća moraju biti orijentirana budućnosti te se prilagođavati klijentu sutrašnjice.

Preduvjet uspješne implementacije CRM sustava je naglasak razvojne koncepcije hotelsko-turističkih poduzeća na menadžmentu znanja i intelektualnom kapitalu kao pokretaču razvoja.

## **8.6. Povezanost poslovne inteligencije i intelektualnog kapitala u funkciji razvoja**

Poslovanje suvremenog poduzeća se temelji na intelektualnom kapitalu i informacijama kao najvažnijim resursima koji određuju njegov uspjeh ili neuspjeh. Model poslovne inteligencije se ne može promatrati odvojeno od kategorija znanja, intelektualnog kapitala jer se upravo njime prikupljaju podaci i transformiraju u informacije i znanje. Prioritet razvoja predstavlja stvaranje svijesti o znanju i intelektualnom kapitalu. Postojeća poduzeća je potrebno pretvoriti u inteligentna poduzeća potencirajući model organizacije koja uči koja se temelji na permanentnom obrazovanju djelatnika i stjecanju znanja implementiranih u postizanju konkurentnosti na dinamičkom tržištu XXI. stoljeća. Menadžment znanja izrasta u lidere poduzeća koji ruše sve barijere i postavljaju nove odrednice u funkciji izvrsnosti poslovanja.

Potrebno je razlučiti pojmove intelektualni kapital, znanje, intelektualni potencijal, menadžment znanja, organizacija koja uči... Ključno je upravljati tim kategorijama i implementirati ih u stvaranje novih vrijednosti. Temeljne odrednice suvremenog poslovanja su:

- intelektualni kapital;
- menadžment znanja;
- organizacija koja uči.

Uspjeh poduzeća ovisi o konkretnoj i stvarnoj primjeni znanja u poslovanju, a ne u ignoriranju ili samo deklarativnom prihvaćanju. Poduzeće koje se ne temelji na znanju i intelektualnom kapitalu gubi tržišnu utakmicu i položaj, izumire i nestaje s tržišta.

### 8.6.1. Temeljne teorijske determinante intelektualnoga kapitala

Intelektualni kapital predstavlja dinamički koncept, strateško usmjerenje i imperativ poduzeća u generiranju novih znanja, spoznaja i aktivnosti u afirmaciji znanja kao temeljnog resursa poslovanja suvremenog gospodarstva. "Može se definirati kao ukupnost znanja, informacija, tehnologije, intelektualnih prava, iskustva, organizacijskog učenja, kompetencija, odnosa s klijentima, komunikacije, branda u poduzeću,"<sup>164</sup> odnosno "kao ukupnost neopipljive imovine koja kreira vrijednost i konkurentsku prednost."<sup>165</sup> Intelektualni kapital uključuje znanje, vještine i sposobnosti djelatnika; od istraživačkog tima pa sve do manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti poduzeća. Intelektualni kapital je kolaboracija: zajedničko učenje poduzeća i njegovih klijenata, koja stvara čvrstu sponu između njih i koja osigurava njihovu dugoročno uspješnu poslovnu suradnju (Stewart, T.). Predstavlja osnovu društva znanja – društva temeljenog na znanju, kompetencijama, inovacijama i poduzetništvu (Bell, D.) i temelj strategije upravljanja znanjem i koncepcije razvoja. P. H. Sullivan intelektualni kapital definira kao znanja koja se pretvaraju u profit.<sup>166</sup> Ističe razliku između ljudskog kapitala i intelektualne imovine, naglašavajući da ljudski kapital razvija inovacije i intelektualnu imovinu koju neko poduzeće može posjedovati i pravno zaštititi te će tako postati intelektualni kapital tog poduzeća odnosno dioničara. Po njemu ljudski je kapital (za razliku od intelektualnog) neprenosiv i ne može biti u vlasništvu dioničara. D. Sundać definira intelektualni kapital kao sumu "skrivenih" imovine poduzeća koja nije u potpunosti zahvaćena na bilanci poduzeća, a uključuje i ono što je u glavama članova poduzeća i ono što ostane u poduzeću nakon što oni odu."<sup>167</sup>

Upravljanje znanjem je organizacijski proces koji pomaže poduzeću da identificira, odabere, organizira, proširi i pohrani važne informacije i sadržaje koji se nalaze unutar poduzeća kao dio organizacijskog znanja u nestrukturiranoj formi. Predstavlja funkciju menadžmenta koja nastoji unaprijediti performanse u poslovanju povećavanjem kapaciteta poduzeća u učenju, inovacijama i rješavanju problema. Postoje dvije osnovne kategorizacije strategija upravljanja znanjem. Prvu čine generičke strategije upravljanja znanjem koje se odnose na modifikaciju znanja iz jednog oblika u drugi, a drugu čine opće strategije upravljanja znanjem koje se odnose na načine ostvarivanja konkurentске prednosti upotrebom znanja. Intelektualni kapital se temelji na istraživanju i razvoju novih spoznaja, afirmaciji kreativnosti i invenciji u optimalizaciji poslovanja. Predstavlja neopipljivu imovinu, odnosno razlog zašto se ne podudaraju računovodstvena i stvarna vrijednost poduzeća. Ono neopipljivo, poput intelektualnog kapitala, pokretačka je sila nove ekonomije znanja (Edvinsson, L.). Znači temeljni izvor dominantnih konkurentskih prednosti u dinamičkom i tur-

<sup>164</sup> Stewart, T. A.: *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Doubleday/Currency, New York, 1997., p. 23.

<sup>165</sup> Edvinsson, L.: *Developing Intellectual Capital*, Long Range Planning, Vol 30, 3/1995., p. 8.

<sup>166</sup> Sullivan, P. H.: *Profiting from Intellectual Capital – Extracting Value Innovation*, Wiley Sons., 1998., p. 43.

<sup>167</sup> Sundać, D., Pulić, D.: *Intelektualni kapital*, I.B.C.C., Rijeka, 1998., str. 53.

bulentnom okruženju te jedino jamstvo ekspanzije poduzeća u budućnosti. Predstavlja ukupno znanje djelatnika koje je implementirano u kreiranju vrijednosti na tržištu, odnosno znanje koje stvara novu vrijednost koja se potvrđuje na tržištu (ključno pitanje kako znanje pretvoriti u intelektualni kapital, a ne samo da ostane na razini intelektualnog potencijala). Povezan je s goodwill i ne kvantificira se u bilancama. Sve više dobiva na značaju u suvremenom gospodarstvu i predstavlja najvažniji pokretač razvoja i prosperiteta. "U strukturi troškova i cijena odnos između materijala (čvrsta supstanca) i rada je bio stalno 70:30%. Danas je obrnuta struktura troškova i cijena – 30% čvrstog materijala i 70% intelektualnog kapitala."<sup>168</sup> Problem je način mjerenja uspješnosti intelektualnog kapitala (monetarni način koji mjeri intelektualni kapital u novčanim jedinicama i nematerijalni koji mjeri u postotku zadovoljstva klijenata ili u postupku fluktuacije). Razlikuju se sljedeće tehnike valorizacije nematerijalne imovine:<sup>169</sup> relativna vrijednost, uravnotežena karta dobitaka, modeli konkurentnosti, podsustavno djelovanje, krizna razdoblja, poslovna vrijednost, poslovni proces inspekcije, banka znanja, procjena brand equity, kalkilirana materijalna vrijednost, mikro-posuđivanje, obojena izvješća.

Suvremena poduzeća moraju postati svjesna kapitalne funkcije i značenja intelektualnog kapitala u formiranju konkurentskih prednosti na globaliziranom tržištu XXI. stoljeća. Moraju upravljati intelektualnim kapitalom sa sve većim naglaskom na strategiju upravljanja ljudskim resursima kao najvažnijom funkcijom poduzeća. Prioritet je razvijati suvremena znanja, kompetencije i sposobnosti djelatnika, provesti sustav vrednovanja i nagrađivanja kao temelj motivacijskog procesa te razviti kulturu učenja u kojoj znanje ima najveću vrijednost te predstavlja osnovni kriterij akvizicije i promocije kadrova. Upravljanje intelektualnim kapitalom prebacuje težište na budućnost, na jačanje sposobnosti i smanjenje slabosti poduzeća. Koristi od upravljanja intelektualnim kapitalom su: uspješna komunikacija, efikasniji poslovni proces, motiviranje djelatnika, povećanje tržišne vrijednosti, efikasnija valorizacija ljudskih resursa, zadovoljni potrošači, unapređenje imidža, povećanje sposobnosti stvaranja vrijednosti, optimalnije korištenje potencijala.

Temeljne odrednice doba intelektualnog kapitala su:<sup>170</sup>

- vizija i misija – temeljni cilj koji odjel za intelektualni kapital želi ostvariti u zacrtanom roku;
- strategija razvoja intelektualnog vlasništva – provođenje aktivnosti u cilju napretka intelektualnog vlasništva. Uključuje: program edukacije, program o tajnosti podataka, praćenje patentnih aktivnosti trećih, izvještavanje o izumima, pregled izuma, program podnošenja prijava patenata, provođenje zaštite, kršenje prava patenata trećih, audit intelektualne imovine, licenciranje, due intelligence;
- proaktivna patentna politika – potiče licenciranje patenata, zajednička ulaganja i strateške saveze;

<sup>168</sup> Kulić, S.: *Neoliberalizam kao socijaldarvinizam*, Prometej, Zagreb, 2004., str. 118.

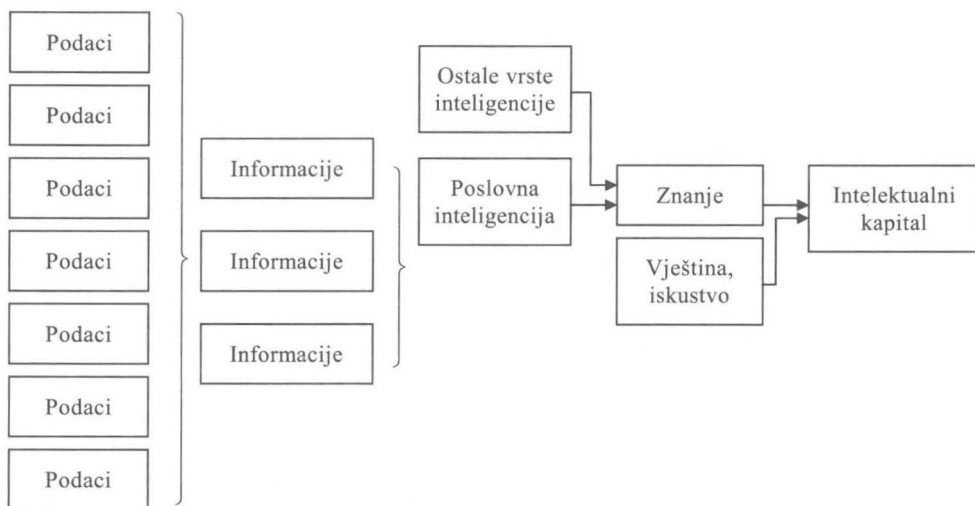
<sup>169</sup> Sundać, D., Pulić, A.: *op. cit.*, str. 93.

<sup>170</sup> Matijević, N.: *Dijeljenje znanja i tehnologija*, infoTrend, Zagreb, 11/2006., str. 5.

- transparentnost – nužnost slobodnog pristupa svim vrstama informacija o intelektualnom vlasništvu;
- fleksibilnost – nužnost uspješnog prilagođavanja promjenama;
- povjerenje – povećava međusobno razumijevanje, iskrenost, pravednost, potiče timski rad i suradnju.

Intelektualni kapital nastaje transformacijom podataka u kvalitetne informacije koje stvaraju poslovnu inteligenciju. Spajanjem poslovne inteligencije i ostalih vrsta inteligencije (racionalna, emocionalna, socijalna inteligencija) nastaje znanje, a okrupnjavanjem i integriranjem znanja na razini poduzeća formira se intelektualni kapital.

### Shema 10: Stvaranja intelektualnog kapitala



Izvor: Panian, Ž., G. Klepac: *Poslovna inteligencija*, Masmedia, Zagreb, 2003., str. 127.

Diferenciraju se različiti potencijalni čimbenici intelektualnog kapitala:<sup>171</sup>

- ljudski kapital – stručna kvalifikacija, specifična znanja, profesionalno iskustvo, trening i dodatno obrazovanje, know-how, psihometrične sposobnosti, radne vještine i navike, komunikacijske sposobnosti, kulturne raznolikosti;
- strukturirani kapital – potrošački kapital (marka, potrošači, odanost i preferencije potrošača, odnos s dobavljačima, distribucijski kanali, poslovna suradnja, dugoročni odnosi), organizacijski kapital (organizacijska znanja i vještine, liderska filozofija, korporacijska kultura, informacijski sustav, mreža poslovnih odnosa, poslovne strategije, organizacija prodaje i distribucije, ekspertni timovi, konzultantske usluge), intelektualno vlasništvo (formule, patenti, licence, franšize, zaštitni znakovi, autorska prava).

<sup>171</sup> Kolaković, M.: *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 171.

Znanje predstavlja kompleksni pojam. Može se podijeliti na:

- Eksplicitno znanje (Explicit Knowledge) – materijalno znanje u obliku plana, nacrt, patenata, licenci, baza podataka, priručnika, poslovnika, korporacijskih standarda, kompjuterskih programa. Karakterizira ga: pristupačnost i jednostavnost akceptiranja i reprodukcije, izražava se riječima i brojevima, prenosi se komunikacijom.
- Skriveno znanje (Tacit Knowledge) – subjektivno, osobno nematerijalno znanje djelatnika kao rezultat iskustva i spoznaja – znanje, vizije, sposobnost djelovanja, rješavanja problema, leadership, kultura, iskustvo. Obilježja su: otkriva se kroz aplikaciju, implementirano je u organizacijske rutine, procese, proizvode i usluge.
- Individualno znanje – znanje pojedince, menadžera, djelatnika.
- Znanje poduzeća – ukupnost znanja, intelektualni kapital poduzeća.

Tablica 15: Odnosi između vrsta znanja

	Individualno znanje	Znanje poduzeća
Eksplicitno znanje	Informacije Činjenice Znanost	Baze znanja Sustav i procedure Intelektualno pravo
Skriveno znanje	Vještine Intuicija Iskustvo	Mogućnost poduzeća

Izvor: Šaponja, Lj., D.: *Intellectual Capital: Part of a Modern Business Enterprise of Future*, Intellectual Capital and Knowledge Management 2004., Faculty of Management Koper, 2004.

Znanje se može podijeliti i na sljedeći način:

- Ljudski kapital – definiran je kao znanje, iskustvo, sposobnosti, umijeća, kreativnosti i inovativnost pojedinca. “Pametni” pojedinci, sami za sebe, nisu preduvjet uspješnosti poduzeća. Da bi se iskoristila znanja pojedinaca potrebno je jednako inteligentno poduzeće koje će iz svakog pojedinca izvučiti najbolje, ostvariti sinergiju znanja i voditi djelatnike ka određenom cilju (upravljanju znanjem).
- Strukturalni kapital – predstavlja ono što u poduzeću ostane nakon što djelatnici odu. Strukturalni kapital stvoren je radom ljudskog kapitala u prošlosti i njega čine patenti, koncepti, modeli, mreže, sustavi i organizacijska kultura.
- Kapital klijenata – uključuje odnose s kupcima i dobavljačima, imena brandova, trgovačkih znakova te reputaciju ili sliku koju klijenti imaju o poduzeću.

Ističu se i sljedeće podjele:

- Ljudski kapital (ukupnost znanja, vještina i kompetencija djelatnika) i strukturalni kapital (ukupnost hardvera, softvera, baza znanja, organizacijske kulture, patenata poduzeća) koji ne odlazi s djelatnicima izvan poduzeća i predstavlja infrastrukturu ljudskom kapitalu (Edwinsson & Malone 1997.).

- Ljudski kapital, strukturalni kapital (inovativni (intelektualna prava i patenti) i procesni kapital (operacijski procesi, informacijski sustav, organizacijska kultura)) i kapital klijenata (ukupnost odnosa, interakcije s klijentima) (Grantham & Nichols 1997.).

Intelektualni kapital može dovesti do multipliciranja znanja samo ako postoji kultura znanja i učenja u poduzećima koja se transformiraju u organizaciju koja uči. Diferenciraju se tri preduvjeta za razvoj intelektualnog kapitala:<sup>172</sup>

- poduzeće mora biti dovoljno zrelo da je prevladalo razinu raspravljanja o poslovnim rezultatima, prvenstveno u financijskim okvirima;
- poduzeće mora imati jasno definiranu poslovnu ideju ili pravac djelovanja;
- mora postojati jasno operativno žrtvovanje radi napretka koje vidljivo podržava vrhovni menadžment.

Intelektualni kapital predstavlja materijalizirano znanje u praksi u kreiranju konkurentskih prednosti. Znanje predstavlja obnovljiv izvor, ne poznaje granice, te mu upotrebom vrijednost raste. Nova otkrića otvaraju novi pogled u budućnost, pogled prema budućim smjerovima istraživanja. Otkriće jedne pojave otkriva koliko se još ne zna o drugim pojavama, odnosno kako se mogu sve brže i efikasnije produbiti nova znanja. Broj otkrića će se propulzivno povećavati kao suprotnost tezi da su već sva epohalna otkrića spoznata. Znanje označava nukleus i najbitniji dio poduzeća koji treba stalno obnavljati i nadopunjavati novim spoznajama u cilju njihove kapitalizacije u praksi kroz razvoj konkurentskih prednosti. Obuhvaća informacije aktivirane u koncepciji, strategiji i procesu, odnosno informacije koncentrirane u poslovnom rezultatu. Karakteristike znanja prema K. Sveiby-u su:

- znanje je skriveno;
- znanje je povezano s aktivnošću;
- znanje je poduprieto s pravilima;
- znanje se uvijek mijenja.

Cilj koncepcije razvoja mora biti implementacija i afirmacija intelektualnog kapitala u praksi u rješavanju konkretnih problema i situacija u optimalizaciji poslovanja. Izazov leži u pronalaženju onog što posjedujemo – i njegovog iskorištavanja (T. Steward). Znanje se treba stvarno implementirati u poduzeću, ne samo deklarativno te se u poduzeću ostvaruje kroz sljedeće oblike (Santosus i Surmacz 2001.):

- inovativnost kroz slobodno izražavanje ideja;
- poboljšanje usluga koje se pružaju klijentima;
- povećanje prihoda i poglavito profita putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište;
- poboljšanje radnih operacija i smanjivanje troškova putem eliminiranja neželjenih procesa;
- smanjenje fluktuacije djelatnika kroz prepoznavanje vrijednosti njihovog znanja i njihovo nagrađivanje za aktivnosti vezane za upravljanje znanjem.

<sup>172</sup> Sundać, D., Pulić, A.: *op. cit.*, str. 119.



Diferenciraju se tri osnovna pristupa upravljanju znanjem:

- tehnološki pristup – osiguranje brzog i efikasnog pristupa podacima pomoću suvremenih informacijskih rješenja: intranet, internet, e-mail, pretraživači;
- kulturološki pristup – promjena percepcije o znanju i pozicioniranje intelektualnog kapitala kao ključnog resursa gospodarstva XXI. stoljeća ne samo na deklarativnoj razini, već i u potpunoj implementaciji;
- evolucijski pristup – razvoj znanja, valoriziranje znanja kao ključnog resursa razvoja, postavljanje organizacije koje uči, implementiranje novih znanja, orijentiranost istraživanju i razvoju.

Upravljanje znanjem se konkretizira na četiri ključna područja:

- inovativnost – pronalaženje i implementacija novih ljudi, združivanje ljudi u virtualne, razvojne timove, kreiranje foruma za suradnju i razmjenu ideja, a sve to izvan prostornih i vremenskih ograničenja;
- brzina reakcije – vezana je za raspoloživost informacija onima koji ih trebaju i kada ih trebaju kako bi rješavali zahtjeve klijenata brže i kvalitetnije. Ovo podrazumijeva prepoznavanje i slabih tržišnih signala u začetku na koje treba reagirati što prije da bi se ostvarila konkurentna prednost;
- produktivnost – obuhvaćanje i dijeljenje najbolje poslovne prakse, kao i drugih korisnih znanja, u smislu ukidanja redundantnih aktivnosti i smanjivanja vremena rješavanja problema;
- edukacija – neprekidno razvijanje vještina i znanja putem on-line treninga za vrijeme rada, učenja na daljinu, kao i drugim metodama podizanja razine sposobnosti za bolje obavljanje posla.

Bit predstavlja proces upravljanja znanjem koji se temelji na četiri osnovna nosioca:<sup>173</sup>

- vodstvo – obuhvaća okolinu, strategiju, ciljeve, upravljanje i izvore organizacijskog znanja;
- organizacija – obuhvaća organizacijske aspekte upravljanja znanjem: uključuje funkcije, procese, formalne i neformalne organizacijske strukture, kontrolu, mjerenje, metriku;
- tehnologija – obuhvaća informacijske tehnologije koje služe kao podrška strategije i operacije menadžmenta znanja;
- učenje – obuhvaća aspekte organizacijskog ponašanja i socijalnog inženjeringa. Obuhvaća principe i praksu koji osiguravaju djelatnicima prikupljanje i dijeljenje znanja. Naglasak je na organizaciji koja uči.

Alati za upravljanjem znanjem mogu biti: samoposlužni alati, plave stranice za pronalaženje stručnjaka, sustavi za upravljanje odnosima s korisnicima, baze podataka, portali i repozitoriji podataka i informacija, diskusije elektronskim putem taksonomija i klasifikacijski sustavi pretraživači, elektronsko učenje na daljinu.

<sup>173</sup> *Upravljanje znanjem i metodologije uvođenja KM sustava*, nacr, Infodom d.o.o., Ekonomski fakultet Zagreb, 2007., str. 15.

Proces upravljanja intelektualnim kapitalom se sastoji iz nekoliko faza:

- regrutiranje najboljih djelatnika (poticanje zajedništva, timskog rada, ali i konkurencije među djelatnicima);
- fokusiranje intenzivnog razvoja djelatnika;
- konstantno povećanje profesionalnog izazova;
- evaluacija.

Faze upravljanja intelektualnim kapitalom se mogu podijeliti i na sljedeći način:<sup>174</sup> razviti svijest o važnosti tog resursa, vizualizirati i kategorizirati intelektualni kapital poduzeća, odrediti način upravljanja faktorima, uspostaviti mjerni sustav za performansu intelektualnog kapitala, uvesti nov sustav izvješća i motiviranje djelatnika.

Vrlo je teško kvantificirati intelektualni kapital kao nevidljivu imovinu, odnosno teško je izračunati koji dio profita se ostvario upravo iniciran djelovanjem intelektualnog kapitala. Pokazatelji koji se koriste za praćenje ljudskog intelektualnog kapitala su:<sup>175</sup>

- udio troškova treninga i obrazovanja djelatnika u ukupnim troškovima;
- godine iskustva djelatnika;
- udio novaka u poduzeću;
- zadovoljstvo djelatnika, reputacija djelatnika kod drugih potencijalnih poslodavaca;
- dodana vrijednost po djelatniku;
- dodana vrijednost po jedinici troška djelatnika;
- dodana vrijednost po jedinici troška menadžmenta.

Znanje XXI. stoljeća treba napustiti zastarjele paradigme i okrenuti se novim spoznajama i prerasti iz faze prevladanog u fazu inteligentnog znanja. Inteligentno znanje mora biti primijenjeno u praksi u generiranju novih trendova i rješavanja konkretnih situacija. Znanje dobiva vrijednost kad prelazi iz znanstvenih lamentacija u konkretnu djelatnost i poboljšavanje poslovanja i modela koncepcije razvoja. Istraživanja moraju imati primjenu u praksi, a ne da rezultati ostanu statički u bazama znanja. Znanje postaje ključ upravljanja promjenama i aktivnog kreiranja budućnosti.

**Tablica 16:** Sučeljavanja prevladanoga i inteligentnog znanja

Prevladano znanje	Inteligentno znanje
Znanje sigurnog (činjenice)	Znanje prijelaza, dinamike, formi
Fiksiranost na zakone okoštavanja	Fiksiranost na zakone osciliranja
Znanje koje samo sebe objektivizira	Znanje koje proizvodi rastuću mentalnu energiju
Logika i logičko mišljenje kao izbor	Transligija kao izvor
Bistrost	Mudrost

**Izvor:** Gerken, G.: *Mind Management*, 1998., p. 9.

<sup>174</sup> Jelčić K.: *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2004., str. 39.

<sup>175</sup> Kolaković, M.: *Informacijska ekonomija ili era znanja*, Poslovni savjetnik, Progres, Zagreb, 5/1998., str. 8.

Značaj intelektualnog kapitala se može primijeniti na hrvatsko gospodarstvo koje ga nije u potpunosti prepoznalo što uvjetuje njegovu (ne)konkurentnost. Sadašnja ulaganja u znanost, istraživanje i tehnološki razvoj u Hrvatskoj koja iznose 1,25 posto BDP (porazni je podatak da je Hrvatska sa stopom od 29.4% na prvom mjestu u Europi 2007. godine po odlasku visokoobrazovnih kadrova – istraživanje Docquir, F.), neadekvatna su i ne omogućuju razvojni pomak, već služe očuvanju postojećeg neučinkovitog stanja. Stoga je Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa predstavilo Znanstvenu i tehnološku politiku od 2006. – 2010. godine. Vizija nacionalnoga programa istraživanja i razvoja jest razviti visokokvalitetan znanstveno-istraživački i visokoškolski sektor koji će biti potpora gospodarskom i društvenom razvoju. Izvršnost znanstveno-istraživačkog sektora će se iskazivati u inovativnosti, originalnosti, djelotvornosti, povećanjem broja i kvalitete patenata, objavom vrhunskih članaka te suradnjom gospodarstva i obrazovnog sektora.<sup>176</sup> Afirmacija znanja mora doći do izražaja ne samo na makro razini, već na razini svih gospodarskih subjekata. U afirmaciji intelektualnog kapitala na mikro razini poduzeća ključnu ulogu dobiva menadžment znanja u procesu kvalitativnog unapređivanja i preobrazbe poduzeća.

### 8.6.2. Menadžment znanja (KM) kao pokretač razvoja

Menadžment znanja (KM – Knowledge Management) obuhvaća spektar aktivnosti dizajniranih u upravljanju, kreiranju, implementiranju, valoriziranju intelektualnih vrijednosti poduzeća u koncepciji razvoja poduzeća. Menadžment znanja je kreiranje organizacijske kulture koja podržava kreativnost, fleksibilnost i ugodnu radnu atmosferu i pritom koristi znanje djelatnika kao temeljni resurs dugoročnom razvoju (Holtschouse, D.). “Menadžment znanja predstavlja sustavni pristup mobiliziranju znanja – prikupljanje, pohranjivanje, dijeljenje, ponovna uporaba, stvaranje novog znanja – koji omogućava učinkovito rješavanje problema i donošenje odluka.”<sup>177</sup> Menadžment znanja je umjetnost stvaranja vrijednosti iz neopipljive imovine. Vrijednost je istovremeno financijska i nefinancijska. Cilj menadžmenta znanja je poboljšati sposobnost stvaranja vrijednosti u poduzeću putem učinkovitije upotrebe postojećeg znanja (Sweiby, K.). “Menadžment znanja integrira eksplicitno zapisano znanje (informacijski menadžment), zatim implementirano znanje (procesni menadžment), a potom implicitno znanje (kadrovski menadžment) te preoblikovano znanje (menadžment inovacija) i menadžment vlasništva ili dobra (intelektualni kapital).”<sup>178</sup>

Procesi menadžmenta znanja su: identifikacija znanja, akvizicija znanja, razvoj znanja, podjela znanja, implementacija znanja (Probst, Pauli, Binggeli). Menadžment znanja stvara, dokumentira, transferira i dijeli znanje. Usredotočen je na ono skriveno, indirektno znanje koje sadrže pojedini djelatnici. Predstavlja više od pukog prikupljanja informacija i njihovog ubacivanja u kompjutersku bazu podataka ili na

<sup>176</sup> Rukavina, K.: *Raskošne najave znanstvene politike*, Poslovni dnevnik, Zagreb, 140/2006., str. 5.

<sup>177</sup> Banić Tomišić, Z.: *Knowledge menadžer: Metoda prikupljanja i dijeljenja dragocjenog znanja zaposlenih*, Lider Press, Zagreb, 37/2007., str. 15.

<sup>178</sup> Vujić, V.: *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., str. 63.

web stranicu. Pravilan menadžment znanja omogućuje pojedincima, na svim nivoima poduzeća, pristup informacijama koje su im potrebne za obavljanje njihovih zadataka dajući doprinos ispunjenju sveukupnih ciljeva poduzeća, kao i delegiranje ovlasti procesom autorizacije. Umijeća, vještine, kompetencije, kreativnost, sposobnost i inventivnost postaju najbitnijim izvorima dugoročne komparativne prednosti gospodarskog razvoja. Umijeće i kreativnost ovise o razini obrazovanja i znanstveno-istraživačke djelatnosti jer oni generiraju najbitnije elemente ljudskog intelektualnog kapitala koji su postali presudni za suvremeni ekonomski razvoj.

Menadžment znanja kao nositelj permanentnog procesa unapređivanja znanja se temelji na eksplicitnom i implicitnom znanju, internom i eksternom znanju, iskustvu i intuiciji djelatnika te afirmaciji kulture dijeljenja, suradnje i umrežavanja. Dijeli se na više razina:

- menadžerske sposobnosti i kompetencije – karakteristike menadžmenta koje ga izdvajaju iz prosjeka i uvjetuju uspjeh poduzeća;
- znanje razina menadžmenta – ukupno znanje vrhovnog, srednjeg menadžmenta i menadžmenta prve razine;
- domene znanja – funkcionalno znanje, tehničko znanje, znanje poduzeća, znanje o okolini;
- komponente znanja – znanje kao odgovor na pitanja zašto, tko, što, kada, kako.

Menadžment znanja je ciklus koji teče stalno iznova u krug. Svaki novi krug donosi poboljšanja i nove spoznaje o znanju i intelektualnom kapitalu u poduzeću. Koncept menadžmenta znanja se sastoji od sljedećih faza:<sup>179</sup>

- identificiranje – otkriti koje znanje predstavlja vrijednost za klijenta jer je to konkurentsko znanje poduzeća;
- organiziranje – ugraditi procese sa znanjem koje se može opet upotrijebiti, primijeniti najbolju praksu, objaviti imena stručnjaka na nekom području;
- transfer – učiniti znanje otvorenim i dostupnim, pustiti da znanje teče kroz poduzeće;
- razmjena – ohrabrivati zajedničku komunikaciju i rad, nagraditi razmjenu znanja;
- kreiranje – stvoriti okruženje u kojem informacije postaju znanje, a ideje inovacije.

Menadžment znanja je proces upravljanja znanjem poduzeća radi postizanja konkurentskih prednosti. Na ovakav način i djelatnici postaju svjesni svoje uloge u lancu stvaranja vrijednosti. To potiče njihovu lojalnost, motivira na bolju suradnju unutar timova čiji su članovi, stječu i dijele svoje znanje povećavajući pritom vrijednost poduzeća. Tako intelektualni kapital i znanje dobivaju zasluženu glavnu ulogu u poslovanju suvremenog poduzeća. Menadžment znanja uključuje sljedeća područja:

<sup>179</sup> Sundać, D. (ur.): *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, (Fatur, I.: *Međuutjecajnost intelektualnog kapitala i organizacije koja uči*), Ekonomski fakultet, Rijeka, 2002., str. 146.

infrastrukturu, proces, kulturu i znanje. Predstavlja multidimenzionalnu funkciju koja uključuje: ekonomiju, pravo, kulturu, etiku, poduzeće i civilizaciju. Nadovezuje se inženjerstvo znanja (Knowledge Engineers) kao proces transformacije znanja u ekspertni sustav (baza znanja, radna memorija, mehanizam zaključivanja i korisničko sučelje) koji se može lakše implementirati u stvarnosti. Upravljanje znanjem pre-rasta u ključnu odrednicu konkurentskih prednosti XXI. stoljeća (brzina – inovacija). Cilj mu je da raznim poslovnim praksama i alatima, danas uglavnom ICT alatima, osigura kako bi odgovarajuće informacije i znanje bili na raspolaganju onima koji ih u danom trenutku trebaju (distribucija izvjesnica razinama menadžmenta koje odlučuju na temelju njihova sadržaja). U eri intelektualnog kapitala najvrjedniji zadaci su: stvaranje, osjećaj, prosuđivanje i izgradnja odnosa, a primarni ciljevi su: stvaranje, pribavljanje, analiza, čuvanje ili aplikacija znanja. Najvažniji proces u ostvarivanju konkurentnosti poduzeća je proces učenja i implementacija determinanti organizacije koja uči na mikro razini te gospodarstva znanja na makro razini. Ključno je odgovoriti na pitanja kako steći i multiplicirati znanje ovisno o tržišnoj poziciji, mogućnostima i ciljevima koncepcije razvoja, kako efikasno ulagati u istraživanje i razvoj u funkciji multipliciranja profita i kako znanje implementirati u rješavanje stvarnih problema. Postoji više načina i modela stjecanja znanja:

- Istraživanje – diversificiraju se fundamentalna, osnovna istraživanja (rezultat znanstvena otkrića) i primjerena istraživanja (tehnička otkrića) koja su implementirana u rješavanju konkretnih situacija. Polazište predstavlja istraživanje postojećih baza znanja kako se ne bi pokušavalo otkrivati nešto što već postoji ili spoznaje koje su već otkrivene.
- Akvizicija – kupovina znanja, kupovina pojedinaca ili poduzeća. Poduzeće ne kupuje samo znanje pojedinca, već sve informacije koje djelatnik posjeduje o sadašnjim i budućim aktivnostima poduzeća (problem lojalnosti djelatnika i insidera). Znanje predstavlja najvažniju baštinu poduzeća koja usmjeruje buduće poslovanje i determinira koncepciju razvoja.
- Sinergija – interakcija postojećih interdisciplinarnih znanja koja multipliciraju i stvaraju novo znanje. Umrežavanje, povezivanje i spajanje znanja uvjetuju sinergijski efekt znanja.

Alati menadžmenta znanja koji se temelje na procesima su: izvještaji o obavljenom zadatku, naučene lekcije, alati koji se temelje na kontaktima, zajednice prakse, alati za timski rad, virtualna suradnja, potpomognuti prijenos dobre prakse. Menadžment znanja njima potiče proces upravljanja znanjem koji uključuje identificiranje i utvrđivanje znanja, odbacivanje i eliminiranje iskrivljenih znanja, organiziranje, pohranjivanje i distribuciju znanja i individualnih grupa unutar poduzeća. Cilj upravljanja znanjem je ostvariti sinergiju vlasnika znanja i menadžera koji to znanje trebaju kako bi pomoću njega riješili probleme u poduzeću, odnosno poboljšati sposobnost stvaranja vrijednosti kroz efikasniju upotrebu postojećeg znanja. Upravljanje znanjem je proces prikupljanja kolektivnog znanja i iskustva u poduzeću te njihova distribucija i primjena s ciljem ostvarenja boljih rezultata poslovanja. “Paralelno, cilj

upravljanja intelektualnim kapitalom je sposobnost prikupljanja svih skrivenih vrijednosti u poduzeću.<sup>180</sup> Kako bi se upravljanje znanjem uspješno provodilo, vrlo je važna međusobna interakcija bitnih elemenata koji kreiraju organizacijski ciklus, tj. potreban je lanac znanja (knowledge chain) kao sinteza unutarnjeg i vanjskog djelovanja koji sadrži četiri elementa:<sup>181</sup>

- Unutarnja svijest poduzeća – mogućnost opažanja sposobnosti koje poduzeće posjeduje. Prioritet je usmjerenje na razvoj u budućnosti, odnosno optimalizacija sadašnjosti u funkciji svjetlije budućnosti.
- Unutarnja reaktivnost – vještine i znanja koja pojedino poduzeće posjeduje u cilju optimalizacije proizvoda danas i sutra.
- Vanjska svijest – sposobnost poduzeća da prihvati signale iz okruženja i na temelju njih spozna svoje prednosti i nedostatke (tržište jedino objektivno mjerilo vrijednosti poduzeća) te prilike i prijetnje.
- Vanjska reaktivnost – sposobnost poduzeća da se prilagođava promjenama na tržištu brže od konkurenata.

Strategija upravljanja znanjem podrazumijeva osmišljeno upravljanje znanjem u funkciji ostvarivanja konkurentske prednosti. Dijeli se na:

- generičke strategije upravljanja znanjem – odnose se na modifikaciju znanja iz eksplicitnog u implicitno znanje (strategija socijalizacije, strategija ekster-nalizacije, strategija kombinacije, strategija internalizacije);
- opće strategije upravljanja znanjem – odnose se na načine ostvarivanja konkurentske prednosti upotrebom znanja (strategija razvoja i transfera najbolje prakse, strategija kreiranja nove industrije iz postojećeg znanja, strategija oblikovanja korporacijske strategije oko znanja, strategija generiranja i komercijalizacije inovacija, strategija kreiranja standarda oslobađanjem vlastitog znanja).

Upravljanje znanjem je disciplina koja potiče na sustavni pristup utvrđivanju, upravljanju i razmjeni informacijske imovine poduzeća. Projekt upravljanje znanjem u poduzeću ima tri faze:<sup>182</sup>

- razvoj temeljne infrastrukture, ljudskih, i organizacijskih pretpostavki za upravljanje znanjem;
- identificiranje i razvoj područja znanja kritičnih za poslovni uspjeh poduzeća;
- povezivanje internog znanja sa znanjem u okolini koje je relevantno za funkcioniranje poduzeća.

<sup>180</sup> Sundać D.: *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2002., str. 129.

<sup>181</sup> Ljubetić V.: *Upravljanje znanjem koristeći alate poslovne inteligencije*, magistrarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb 2005., str. 17.

<sup>182</sup> Sundać, D., Fatur Krmpotić, I.: *Upravljanje znanjem izazov suvremenih poduzeća*, Međunarodna konferencija Znanje i konkurentnost, Fakultet ekonomije i turizma Mijo Mirković, Pula, 2007., str. 76.

Strategija upravljanje znanjem temelji se na menadžerskom znanju koje se klasificira na:<sup>183</sup>

- menadžersko funkcionalno znanje – forma znanja koja uključuje poznavanje uloga koje menadžeri trebaju odigrati u planiranju, vođenju, kontroliranju i komuniciranju s ostalim ljudima, kao i znanje o funkcijskim strategijama poduzeća;
- menadžersko tehničko znanje – znanje o metodama, procesima, procedurama i tehnikama specifičnim za svaku funkcijsku strategiju;
- menadžersko kompanijsko znanje – znanje o razlozima postojanja poduzeća i znanje o tome za koje stakeholdere poduzeće stvara vrijednost;
- menadžersko znanje o okruženju – znanje o svim sudionicima okoline (opća ili socijalna okolina i posebna okolina ili okolina zadatka).

Nužno je umrežavanje i povezivanje znanja u funkciji multidisciplinarnog značaja kao pokretača kvalitativnih promjena u koncepciji razvoja poduzeća. Razvoj menadžmenta znanja se odvija u više faza:

- postavljanje nove tehnologije uz implementaciju inovacija;
- taktičko usmjeravanje na ljudske aspekte podjele znanja s naglaskom na zajednicu, analizu društvene mreže, podjelu znanja i procese suradnje;
- naglašavanje menadžmenta znanja i neopipljivih inputa kao najvažnijih resursa.

Koristi od menadžmenta znanja su neupitne (prihodi nastali implementacijom menadžmenta znanja moraju biti veći od troškova akvizicije menadžera i troškova permanentnog obrazovanja), ali im je teško kvantificirati novčanu vrijednost (neopipljiva imovina). Zbog ubrzanja radnog procesa (kraća potražnja za stručnjacima, lakši pristup podacima, dokumentima i organizacijskom znanju) smanjuju se troškovi, ubrzava se izlazak proizvoda na tržište, povećava se inovativnost i podiže kvaliteta podrške krajnjim korisnicima. “Dolazi do akumulacije kritičnih znanja, smanjuju se gubici znanja nastali odlaskom djelatnika iz poduzeća, stvara se transparentna podloga za donošenje odluka i tako ubrzava njihovo donošenje, brže se rješavaju problemi i generiraju nove ideje, poboljšava se produktivnost, a ulaganje u edukaciju pojedinca višestruko se iskorištava...”<sup>184</sup> Perspektiva i razvoj menadžmenta znanja u XXI. stoljeću se temelji na sljedećim procesima:<sup>185</sup>

- ulaganje u istraživanje i razvoj;
- komunikacija između relevantnih stakeholdera (znanstvenici i praktičari);
- promocija značaja i važnosti menadžmenta znanja u društvu znanja;
- stvaranje svijesti o značaju znanja u razvoju poduzeća, gospodarstva i društva.

<sup>183</sup> Sanchez, R.: *Knowledge Management and Organizational Competences*, Oxford University Press, New York, 2003., p. 134.

<sup>184</sup> Banić Tomišić Z.: *Knowledge menadžer: Metoda prikupljanja i dijeljenja dragocjenog znanja zaposlenih*, Liderpress, Zagreb, 37/2007., str. 15.

<sup>185</sup> Lončarević, R.: *Knowledge Management: Situations, Problems and Perspectives*, Intellectual Capital and Knowledge Management 2004., Faculty of Management Koper, 2004., p. 207.

Ti postulati se mogu pokazati na praktičnom primjeru u svim gospodarskim i negospodarskim područjima. Kompanija Xerox je primjer uspješnoga strateškog menadžmenta znanja koji se odvija u deset aspekata:<sup>186</sup>

- upravljanje menadžmentom znanja i najboljim praksama na svim razinama u poduzeću;
- ugrađivanje odgovornosti za implementiranje menadžmenta znanja;
- preuzimanje i upravljanje iskustvima pojedinaca u poduzeću te zadržavanje istih u poduzeću;
- proizvodnja znanja kao proizvoda;
- inkorporiranje znanja u proizvode, usluge i procese;
- podržavanje kreativnosti kod svih djelatnika;
- mapiranje mreža eksperata, nositelja menadžmenta znanja u poduzeću;
- kreiranje i upravljanje znanjem o klijentima;
- shvaćanje i mjerenje vrijednosti znanja;
- primjena znanja kao poluge pri kreiranju dodane vrijednosti.

Upravljanje znanjem postaje imperativ zbog multipliciranja količine znanja u globaliziranom okruženju u uvjetima kad znanje prerasta u najvrjedniji resurs. Diferenciraju se tri temeljna pristupa upravljanju znanjem:

- Tehnološki pristup – promatra problem s tehnološkog stajališta i inzistira na boljem pristupu informacijama, posebno naprednim metodama za dohvat i korištenje dokumenata (hiperlinkovi, baze podataka, tekstualno pretraživanje...). Ključnu ulogu imaju informatizacija, mrežna i komunikacijska tehnologija, internet, intranet, groupware...
- Kulturološki pristup – naglašava se potreba za dramatičnom promjenom poslovne kulture i ponašanja ljudi te se inzistira na školovanju, kreativnosti i inovaciji.
- Evolucijski pristup – ne negira bezuvjetno postojeće vrijednosti, niti prejeducira nove koncepte. Ključ uspješnog upravljanja znanjem leži u potpori menadžera i djelatnika, promišljenom implementiranju novih tehnologija u postojeći sustav te školovanju kadrova i podizanju razine organizacijske kulture.

Upravljanje znanjem (ne znanje kao akademsko lamentiranje, već inteligentno znanje implementirano u praksi) predstavlja najisplativiju investiciju i najkraći, ali i jedini put do uspjeha. Potiče rentabilnost, racionalnost i multipliciranje profita u cilju maksimalnog zadovoljenja potreba klijenata (turista). Predstavlja preduvjet uspjeha u uvjetima globaliziranog tržišta i novog sustava vrijednosti. Postavlja novi pristup potencijalnim klijentima koji su sve obrazovaniji i informiraniji te nadopunjuje CRM sustav.

U afirmaciji intelektualnog kapitala i menadžmenta znanja presudno je uvođenje permanentnog obrazovanja i stjecanja novih znanja, kao i procesa decentralizacije i autorizacije koji se temelje na uključivanje svih djelatnika u poslovno odlučivanje. Znanje mora postati ključna vrijednost društva i gospodarstva, ne samo na deklarativnoj razini, već i na stvarnom pristupu. U visokorazvijenim zemljama se prosječno izdvaja oko 3%

<sup>186</sup> Allee, V.: *Kako upravljati znanjem*, EUkonomist, Zagreb, 1/2006., str 17.



domaćeg društvenog proizvoda za razvoj znanosti. Nažalost u Hrvatskoj se za znanost izdvaja 0.5% BDP. Rezultat toga je da je danas u Hrvatskoj 2.4% znanstvenika na tisuću stanovnika (višestruko manje od vodećih zemalja EU), a samo 15% znanstvenika radi u gospodarstvu (prioritet je implementacija znanja i znanosti u definiranju novih gospodarskih trendova). Struktura stanovništva Hrvatske prema obrazovanju 2007. godine<sup>187</sup>: 2.8% stanovništva nikada nije upisalo osnovnu školu, 15.7% nije završilo osnovnu školu, 21.7% stanovništva ima osnovnu školu, 47% završilo srednju školu dok samo 7.9% ima visoku stručnu spremu. Odnos prema znanosti i obrazovanju u Hrvatskoj se može kvantificirati i sljedećim podacima: u Japanu djelatnici 40% vremena provode učeći, u EU 5-15% radnog vremena, u Hrvatskoj znatno manje.<sup>188</sup> Na primjeru e-learninga može se prikazati koliko Hrvatska zaostaje u sustavu obrazovanja i cijeloživotnog učenja. Prema Hendalovoj anketi 2007. godine hrvatsko gospodarstvo nije prepoznalo značaj e-learninga. Samo 13 posto poduzeća zna o čemu se radi. Znanost postaje, deklarativno, glavno usmjerenje društva, ali bez značajnijeg ulaganja u znanost neće biti kvalitativnih promjena u društvu i gospodarstvu. Prioritet je promijeniti zastarjeli način razmišljanja da je obrazovanje samo sebi svrha, prihvatiti suvremene trendove u obrazovanju i razmišljanja da jedino obrazovanje i znanje mogu dovesti Hrvatsku u poziciju da pokaže vlastite mogućnosti koje rezultiraju projektima, inovacijama, programima, većom efikasnošću i produktivnošću. Znanost predstavlja najveću pokretačku snagu gospodarstva. Materijalizira se u organizaciju koja uči koja s afirmacijom znanja u potpunosti otvara novu stranicu gospodarstva XXI. stoljeća. U cilju potenciranja i implementacije znanja u gospodarstvu i turizmu tradicionalna poduzeća se moraju transformirati u organizacije koje uče, odnosno u poduzeća temeljena na znanju, istraživanju i razvoju.

### **8.6.3. Organizacija koja uči – koncept poduzeća XXI. stoljeća**

Organizacija koja uči (K. E. Sveiby) je inteligentno poduzeće koje aktivno kreira budućnost i trajno ulaže u istraživanje, stjecanje novih znanja, generiranje novih trendova, implementaciju originalnih rješenja i inovacija, permanentno, cijeloživotno obrazovanje djelatnika, afirmaciju novih metoda upravljanja razvojem, naglašavanje nove poslove kulture, horizontalnih organizacijskih struktura u cilju prilagođavanja društvu i vremenu znanja. Prema D. Garwinu takvo poduzeće je uvježbano za stvaranje, prikupljanje i transfer znanja i modificiranja ponašanja i kulture kako bi došlo do određenog znanja i vizije. Organizacija koja uči temelji se na konceptu učenja kao trajne, cikličke aktivnosti s afirmacijom cijeloživotnog učenja, upravljanja znanjem uz novi sustav vrijednosti temeljen na znanju kao odgovor na poticaje globaliziranog, dinamičkog tržišta. Predstavlja poduzeće čiji se djelatnici kontinuirano trude naučiti nove stvari i primijeniti naučeno na poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluga. Organizacija koja uči zahtijeva vođe na svim pozicijama – vođe koji mogu poduzeće usmjeravati kroz značajne promjene. To znači kako svi djelatnici trebaju biti otvoreni za stjecanje novih znanja i vještina te promjenu starih navika. Brzo učiti znači brzo se prilagođavati svojoj okolini. Od djelatnika se oče-

<sup>187</sup> Ministarstvo znanosti, sporta i obrazovanja, Zagreb, 2007.

<sup>188</sup> Srića, V.: *Biblija modernog vođe*, Znanje, Zagreb, 2004., str. 75.

kuje da razmišljaju unaprijed i da svoja nova znanja i vještine primjene na posao, a informacije podjele s drugima povećavajući interakciju, djelujući kao cjelina i sve više gubeći karakteristike zasebnih dijelova. Nužno je ostvariti sinergiju znanja pojedinca i poduzeća, odnosno pojedinac sa svojim jedinstvenim znanjima je najvažnija vrijednost organizacije koju se treba u potpunosti iskoristiti. Osnovna karakteristika organizacije koje uči je sposobnost prilagođavanja s obzirom na novonastale uvjete bilo poslovanja, bilo neke druge okoline u kojima taj sustav djeluje. Odlikuje se ugrađenim sustavima, mehanizmima i procesima pomoću kojih se na temelju učenja povećava sposobnost ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti. "Takvo je poduzeće adaptivno na promjene u okolini, neprestano povećava svoje sposobnosti za promjenom i prilagodbom, razvija kolektivno i individualno učenje te se koristi rezultatima učenja kako bi ostvarilo svoje ciljeve stvaranja vrijednosti i održivih konkurentskih prednosti."<sup>189</sup> Cilj poduzeća zasnovanog na znanju uključuje kognitivno učenje, obnavljanje i održivost. Sustav ciljeva je drukčiji od tradicionalnog učenja, a osnovne intencije su sljedeće:<sup>190</sup>

- razvijati originalne ideje i rješenja za probleme poduzeća;
- biti nezadovoljan postojećim, stalno testirati i tražiti nova rješenja;
- razvijati samoinicijativu i samopotvrđivanje svakog djelatnika.

**Tablica 17:** Razlika između tradicionalnog poduzeća i organizacije koja uči

TRADICIONALNO PODUZEĆE	ORGANIZACIJA KOJA UČI
Učenje razumijevanjem (learning by understanding)	Učenje kroz akciju (learning by doing)
Povećanje individualnog znanja	Povećavanje kolektivne sposobnosti za rješavanje problema
Učenje činjenica i vještina	Razumijevanje i osobno iskustvo
Usvajanje znanja i stavova	Istraživanje i eksperiment
Racionalni i strogo znanstveni pristup rješavanju problema	Alternativne metode, uključujući subjektivno i iracionalno
Dosljedna i sustavna primjena teoretskih znanja	Razlike u stavovima, kritika teorijskih polazišta
Principi, teoremi, dogme, traženje apsolutne istine	U igri su sve opcije, relativiziranje apsolutnih istina
Optimalizacija i traženje poznatih algoritama	Zadovoljavajuća rješenja bolja od poznatih akcija
Recept i pravi način	Praksa, eksperiment, testiranje
Crno-bijele istine, pravila	Otvoren duh, uvažavanje iznimki
Poštivanje autoriteta, znanstvenih i stručnih istina	Zdrava sumnjičavost, ništa se ne uzima zdravo za gotovo

Izvor: Srića, V.: *Inventivni menadžer*, Croman i MEP Consult, Zagreb, 1994., str. 240.

<sup>189</sup> Rupčić, N.: *Poduzeće koje uči – Nova menadžerska moda ili recept za uspjeh?*, Poslovni magazin, Zagreb, 11/2006., str. 49.

<sup>190</sup> Vuković, I.: *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Dalmatina, Zagreb, 1999., str. 112.

Organizacija koja uči afirmira poslovnu kulturu učenja, temelji se na upravljanju znanjem i inovacijama, odnosno na znanju kao preduvjetu konkurentnosti i povećanja kvalitete. Teži individualnom učenju svakog djelatnika u samoostvarivanju u poduzeću u interakciji prema organizacijskom učenju i novom sustavu vrijednosti u kojem znanje ima primat.

**Tablica 18:** Ključne karakteristike organizacije koja uči

KARAKTERISTIKA	OPIS
Stalno učenje	Djelatnici međusobno razmjenjuju znanja i koriste svoje poslove kao osnovu za primjenu i stvaranje znanja.
Stvaranje i razmjena znanja	Razvijeni su sustavi za stvaranje, stjecanje i razmjenu znanja.
Kritičko sustavno razmišljanje	Poticanje djelatnika da razmišljaju na nove načine, da uoče povezanosti i povratne informacije i provjere pretpostavke.
Kultura učenja	Menadžer i ciljevi poduzeća nagrađuju, potiču i podržavaju učenje.
Poticanje fleksibilnosti	Poticanje djelatnika na riskiranje, inoviranje, istraživanje novih eksperimentiranja, ideja, isprobavanje novih postupaka i razvijanje novih proizvoda i usluga.
Poštivanje djelatnika	Sustav i okruženje usredotočeni su na osiguravanje razvoja i dobrobiti svakog djelatnika.

**Izvor:** Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskog potencijala/postizanje konkurentske prednosti*, Biblioteka gospodarska misao, Zagreb, 2006., str. 209.

Organizacija koja uči zasniva se na motivaciji, aktivnom sudjelovanju i uključenosti djelatnika unutar poduzeća. Svaki djelatnik može i mora doprinijeti ukupnom znanju poduzeća kao što mora doprinijeti prosperitetu i razvoju poduzeća. Uključuje aktivnu primjenu znanja u traženju originalnih rješenja i inovacija u cilju generiranja viših konkurentskih prednosti. Sposobnost da učite brže od svojih konkurenata može biti jedina održiva konkurentska prednost (Geus, A.). Znanje i organizacija koja uči moraju odgovoriti kako biti različiti (diferencijacija), odnosno kako biti bolji (kvaliteta, inovacije) od konkurencije. Stjecanje znanja otvara nova pitanja te učenje i istraživanje pretvara u trajno usmjerenje. Potencira životni ciklus znanja sintetiziran u tri osnovne faze: stvaranje znanja, integracija znanja, okolina poslovnih procesa. Trajna orijentacija je prema zajedničkom učenju i kreiranju novih znanja. Ključno pitanje je implementacija znanja koja se odvija u više faza:

- prikupljanje znanja – diferenciraju se različite metode prikupljanja znanja: istraživanje, akvizicija, umrežavanje.
- organizacija znanja – sistematiziranje, povezivanje znanja putem informacijskih rješenja u cilju multipliciranja intelektualnog kapitala;
- dijeljenje znanja – distribucija znanja kojom znanje multiplicira vrijednost. Javlja se pitanje zašto bi djelatnik bio spreman dijeliti znanje.
- primjena znanja – znanje dobiva pravu vrijednost kad se koristi za rješavanje konkretnih problema u praksi.

Proces učenja mora biti usmjeren u tri ekspertno vođena paralelna procesa:<sup>191</sup>

- bilježenje i širenje najbolje prakse te certificiranje znanja;
- ocjenjivanje i uspoređivanje poslovnih rezultata na svim razinama i svim područjima (kultura nadmetanja i nagrađivanja);
- osiguranje kvalitete znanja i izvlačenje pouka (što znači učenje iz loših primjera te definiranje korektivnih pravila i akcija za buduće ponašanje) u svrhu inovacija, poboljšanja znanja i prakse (kao ključne funkcije učenja feedback).

Cilj je rješavanje problema i premošćivanja jaza između stvarnosti i mogućnosti poslovanja poduzeća, odnosno transformacija poduzeća temeljena na znanju iz područja manjeg u područje većeg profita. Bit je angažiranje svih intelektualnih i kreativnih snaga poduzeća u upravljanju promjenama u okolini i kreiranju novih konkurentskih prednosti. Organizaciju koja uči karakterizira kreativnost, inovativnost, intenzivna znanja, usmjerenost prema istraživanju i razvoju, visoko obučeni i obrazovani djelatnici, orijentacija prema stalnom učenju i permanentnom obrazovanju i znanje u funkciji zadovoljavanja potreba klijenata. Temelji se na informacijskim i softverskim rješenjima, bazama znanja, ekspertnim sustavima, novim modelima internog i eksternog komuniciranja. Njena obilježja se mogu sublimirati na sljedeći način:<sup>192</sup>

- Vodstvo – vođe u poduzeću su nosioci promjena i implementiranja novog načina djelovanja. Potiču vlastitom vizijom promjene u shvaćanju i djelovanju djelatnika i utemeljuju znanje i učenje kao osnovno sredstvo u poboljšavanju poslovanja. Uloga vodstva je pokretanje poduzeća, upravljanje granicom, odnosno reguliranje granice na način da se zaštiti sustav i omogućiti njegovo prilagođavanje promjenama.
- Horizontalna organizacijska struktura – temelji se na timovima i projektnoj organizaciji nasuprot tradicionalne, vertikalne organizacije opterećene bezbrojnim nivoima menadžmenta koji odugovlače i otežavaju proces odlučivanja. Potencira se fluidnost, fleksibilnost i dinamičnost organizacijske strukture koja potiče dinamiku, akcije, reakcije i promjene. Sve više dolazi do afirmacije virtualne organizacije i virtualnih poduzeća u e-gospodarstvu.
- Opunomoćenje djelatnika – ostvaruje se procesom autorizacije (empowerment). Nižim razinama menadžmenta i djelatnicima se daje sloboda donošenja odluka u procesu optimalnog zadovoljavanja potreba turista, ali uz nužnu kontrolu što doprinosi većoj produktivnosti djelatnika, ali i njihovoj motivaciji.
- Komuniciranje (podjela informacija) – informacije su dostupne svim djelatnicima, ne samo vrhovnim menadžerima. U komunikaciji sa svim djelatnici-

<sup>191</sup> *Upravljanje znanjem i metodologije uvođenja KM sustava*, nacrt, Infodom d.o.o., Ekonomski fakultet Zagreb, 2007., str. 13.

<sup>192</sup> Daft, L. R.: *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998., p. 564.

ma pronalaze se rješenja koja imaju najveću priliku u dinamičnoj okolini da doprinose boljitku poslovanja poduzeća. Potrebno je eliminirati pretrpanost komunikacijskih kanala i prevladati opasnost iskrivljavanja informacija.

- Izviraća strategija – svi djelatnici u rasponu vlastitih sposobnosti, znanja, vještina, dostupnosti informacija i kontakta s turistima traže nove modele poboljšavanja procesa poslovanja uz niveliranje optimalne strategije razvoja.
- Snažna organizacijska kultura – kreiranje nove organizacijske kulture koja potiče proces učenja, usavršavanja i stvaranja intelektualnog kapitala kao pokretača promjena. Postavke nove organizacijske kulture su: cjelina je važnija od dijelova, granice između dijelova su minimizirane, kultura je egalitna i kulturne se vrijednosti unapređuju i adaptiraju.

Osnova organizacije koja uči je čovjek (vještine, kompetencije, intelektualni kapital). U procesu transformacije tradicionalnog, tromog poduzeća u inovativno, inteligentno poduzeće pomažu mu softverska rješenja i aplikacije koje se neprestano mijenjaju i optimaliziraju. Najvažnije aplikacije organizacije koja uči su <sup>193</sup>:

- Customer Relationship Management – sustavi za upravljanje odnosima s klijentima (Siebel System, IBM).
- Enterprise Resource Planning – sustavi za planiranje resursa poduzeća – služe za planiranje, praćenje, kontroliranje, analiziranje i upravljanje poslovnim procesima (SAP, Peoplesoft, Oracle, Baan, JBA).
- Supply Chain Management – sustavi za upravljanje lancem ponude (I2 Technologies).
- Selling Chain Management – sustavi za upravljanje lancem prodaje (Trilogy).
- Operation Resource Management – sustavi za upravljanje operativnim resursima (Ariiba).
- Enterprise Application Integration – sustavi za povezivanje aplikacija poduzeća (CrossWorld).
- Business Intelligence & Analytics, Knowledge Management/Decision Support – sustavi za potporu organizacijskom znanju, odlučivanju te poslovnim izvještavanju i analitici (SAP, IBM).

Kompleksnost organizacije koja uči otkriva širok djelokrug aktivnosti i usmjerenja. Osnovne aktivnosti organizacije koja uči su:<sup>194</sup>

- sistematsko rješavanje problema;
- eksperimentiranje s novim sustavima;
- kontinuirano istraživanje i razvoj;
- učenje na vlastitom iskustvu i povijesti;
- učenje na iskustvu i spoznajama konkurenata;
- efikasno i učinkovito kolanje znanja i informacija kroz poduzeće.

<sup>193</sup> Muller, J., Srića, V.: *op. cit.*, str. 53.

<sup>194</sup> Davidson, C.: *Knowledge Management: An Introduction to Creating Competitive Advantage from Intellectual Capital*, Tandem Press, New Zeland, 2002., p. 34.

Organizacije koje uče su orijentirana prema klijentima i konkurentima i prema cjelokupnoj eksternoj okolini. Model može rezultirati pozitivnim efektom samo u slučaju sinergije i povezivanja s ostalim novim strateškim usmjerenjima u cilju rekonceptije razvoja u funkciji ostvarivanja konkurentnosti na dinamičkom turističkom tržištu.

Organizacija koja uči predstavlja stvarnost i trajnu orijentaciju globaliziranog tržišta, ali nažalost i daleku budućnost hrvatskog tržišta (prioritet je postaviti novi sustav vrijednosti temeljen na učenju i znanju). Znanje predstavlja vrijednost i pojam samo na deklarativnoj razini i ne primjenjuje se dovoljno u generiranju novih trendova hrvatskog gospodarstva i turizma.

### Pitanja i zadaci globalnog razumijevanja prethodnog sadržaja:

1. Koja su nova strateška usmjerenja suvremenih poduzeća u XXI. stoljeću?
2. Na koji način se hotelsko-turistička poduzeća prilagođavaju sustavu novih tržišnih vrijednosti?
3. Koji su novi pravci razvoja hrvatskih hotelsko-turističkih poduzeća?
4. Na koji način se ponuda prilagođava sve turbulentnijoj turističkoj potražnji?
5. Koji su novi pristupi upravljanju promjenama?
6. Objasnite pojam Balanced Scorecard!
7. Objasnite pojam reinženjering!
8. Koji su ciljevi i vrste reinženjeringa?
9. Kakav je značaj modela poslovne inteligencije u procesu reinženjeringa?
10. Objasnite uvjetovanost informatizacije i modela poslovne inteligencije u razvojnoj koncepciji!
11. Objasnite značaj informatizacije u inteligentnim poduzeća!
12. Kakva je važnost interneta u funkciji komuniciranja inteligentnih poduzeća?
13. Navedite pokazatelje informatizacije hrvatskog društva i gospodarstva!
14. Objasnite pojam benchmarking!
15. Koje su faze benchmarkinga?
16. Objasnite odnos benchmarkinga i modela poslovne inteligencije!
17. Objasnite pojam CRM!
18. Koji su ciljevi i metode CRM-a?
19. Koja je razlika između pojmova turist i klijent, marketing i CRM?
20. Kakva je interakcija modela CRM i poslovne inteligencije?
21. Objasnite povezanost intelektualnog kapitala i modela poslovne inteligencije!
22. Objasnite pojam menadžment znanja (knowledge management)!
23. Definirajte pojam organizacija koja uči!
24. Koje su determinante organizacije koja uči?
25. Kako transformirati tradicionalno poduzeće u organizaciju koja uči?



# 9.

## ZAKLJUČAK

Turizam XXI. stoljeća izrasta u jednu od najvažnijih industrija (multidisciplinarni pristup turizmu) u globaliziranom okruženju. Karakterizira ga sve veća propulzivnost, dinamičnost, turbulentnost i transformacija tradicionalne ponude u industriju zabave, događaja i aktivnoga odmora primjerenu sve razvijenijim turističkim preferencijama u uvjetima sve oštrije konkurentske utakmice. Životni se ciklus turističkoga proizvoda skraćuje, ponašanje klijenata postaje sve više hirovito, a poslovno okruženje sve turbulentnije. U uvjetima globalne recesije potrebno je smanjiti negativne utjecaje na turizam te zadržati pozitivne trendove. Turizam je određen trendovima turističke ponude i potražnje. Potražnja je dinamičnija, heterogenija te je vrlo teško anticipirati kojim smjerom i brzinom će se razvijati turističke preferencije. Turisti postavljaju više kriterije razvojem novih, sve složenijih turističkih preferencija. Ponuda pokušava smanjiti jaz između vlastite statičnosti i limitiranosti i zahtjeva suvremenoga turističkog tržišta (konkurenti, klijenti). Nije dovoljno više slijediti potražnju, već pokušati biti ispred nje, predvidjeti kretanje potražnje, inovirati i proaktivnim djelovanjem privući potencijalne klijente. Nužno je invencijom i kreativnošću srušiti sve barijere i kreirati novu turističku priču (vrlo je jednostavno deklarativno inovirati, vrlo je teško inovirati u praksi, pogotovo kad se koncept turizma u potpunosti mijenja svake 2 – 3 godine). Ponuda će se u budućnosti prilagođavati svakom klijentu pojedinačno kolikogod to danas izgledalo apsurdno i financijski neodrživo. Konkurencija će se, među turističkim poduzećima i destinacijama, dodatno zaoštriti u borbi za osvajanje tržišnih pozicija. S tim je ciljem nužna rekonceptcija poslovanja svih nosilaca turističke ponude u cilju prilagođavanja zahtjevima turista i ostvarenja primata na turističkom tržištu. Svi segmenti koncepcije razvoja i razvojne politike moraju biti dugoročno usmjereni na ostvarenje konkurentskih prednosti turističkoga poduzeća i osiguranje trajnog rasta i razvoja poslovanja. Hotelsko-turistička poduzeća moraju



pratiti osnovnu temu destinacije u sklopu njenog podmlađivanja unutar kojeg moraju razviti prednosti temeljene na diferencijaciji i inovaciji (inovacija ili nestanak). Osobitu važnost ima inoviranje turističkog proizvoda temeljeno na neopipljivim resursima XXI. stoljeća u cilju maksimalnog zadovoljavanja potreba turista. Konceptcija razvoja mora transformirati limitirane resurse (najvažniji resursi su intelektualni kapital i informacije) u više razine konkurentskih prednosti (brzina – inovacije, kvaliteta, cijena) u cilju multipliciranja profita. Intelektualni kapital predstavlja dinamički koncept, strateško usmjerenje i imperativ u generiranju novih znanja, spoznaja i aktivnosti u afirmaciji znanja. Teži otvorenosti prema istraživanjima, novim pogledima, spoznajama i poimanju modernog turizma u cilju rješavanja praktičnih problema u funkciji optimalizacije poslovanja. Informacije postaju ključne u procesu poslovnoga odlučivanja u cilju minimiziranja rizika i determiniranja novih trendova. Imperativ poduzeća predstavlja upravljanje podacima i informacija u kreiranju znanja koje se mora primijeniti u poboljšavanje poslovanja u odabiru alternative koja ima najveću mogućnost uspjeha (nemoguće je u potpunosti eliminirati rizik).

Na turbulentnom dinamičkom tržištu više se ne može uspjeti slučajno i improvizacijom. Nije dovoljno samo preuzimati tuđa rješenja i slijediti trendove, već je prioritet anticipirati promjene i aktivno kreirati budućnost kreativnošću, inovativnošću, imaginacijom i generiranjem novih ideja u kreiranju novih sadržaja i događaja, temeljenih na originalnim rješenjima. Temeljni je cilj svakog poduzeća njegov opstanak i razvoj u dinamičnoj i neizvjesnoj okolini. Velike inovativne promjene uzrokuju neizvjesnost, a da bi se ta neizvjesnost savladala potrebna je spremnost na promjene, njihovo prihvaćanje, usvajanje novih znanja i promjena svjetonazora. Stara znanja i konzervativna mišljenja danas su stvar prošlosti. Inovirana konceptcija razvoja mora u optimaliziranju lanca vrijednosti odgovoriti na dva ključna pitanja:

- Kako biti bolji i drugačiji u odnosu na konkurenciju?
- Kako prepoznati i što potpunije zadovoljiti nove turističke preferencije?

Problem je što se ta dva cilja moraju ostvariti u uvjetima permanentnih promjena ponude i potražnje, akcija i reakcija konkurenata i razvoja preferencija turista (klijenata). Nova strateška usmjerenja orijentirana prema konkurenciji (benchmarking i poslovna inteligencija) i klijentima (sustav kvalitete TQM, CRM) preuzimaju primat u poslovanju XXI. stoljeća i skraćuju vrijeme reakcije i aktivnosti poduzeća.

Poslovna inteligencija predstavlja permanentni, sustavni pristup u cilju skupljanja podataka o aktivnosti konkurencije danas i sutra i zaštite vlastitih podataka. Može se promatrati i šire kao sredstvo prikupljanja informacija o klijentima i svim dionicima okoline (ne može se pobijediti konkurencija u tržišnoj utakmici bez istraživanja potražnje u cilju generiranja novih trendova i inoviranja ponude). Skup je alata koji menadžmentu omogućava donošenje odluka na osnovu podataka dobivenih analizom prijašnjeg poslovanja, sadašnjeg stanja i predviđanja na određenim tržištima. Rješenja poslovne inteligencije olakšavaju učinkovito donošenje efikasnih poslovnih odluka jer bogatstvo podataka, u poslovnim (ERP) sistemima i drugim bazama podataka s učinkovitim analizama, pretvaraju u riznicu promišljenih, učinkovitih i na-

dasve pravovremenih odluka, temeljenih na ekspertnim sustavima. Prerasta u najveću vještinu čiji je konačni cilj direktno unaprjeđenje poslovanja poduzeća koje se temelji na sposobnosti da se ogromna količina podataka pretvori u korisne informacije i znanje koje će biti vodilja za donošenje pravilnih i blagovremenih poslovnih odluka. Pruža mogućnost poduzeću da uči iz podataka, informacija, da sugerira optimalno rješenje te da spozna prenese u akciju, u cilju povećanja vlastite konkurentnosti. Nudi najbolji pogled na tržište danas i sutra kao polazište optimalizacije poslovanja u uvjetima sve dinamičnijeg tržišta. Omogućava brzo reagiranje i snalaženje poduzeća u neočekivanim situacijama, proaktivno ponašanje poduzeća, odnosno da se rješavaju problemi prije nego što postaju očiti i eskaliraju. Cilj je da se putem modela poslovne inteligencije anticipiraju buduće aktivnosti konkurenata i klijenata (PI u širem smislu) kako bi se predvidjela vlastita uska grla i područja nekonkurentnosti u budućem poslovanju. Model poslovne inteligencije se ostvaruje u životnom ciklusu pretvaranja podataka u novododanu vrijednost koja se neprestano ubrzava i pruža mogućnost menadžmentu proaktivnog djelovanja. Suvremeno poslovanje traži, u uvjetima promjena, sve kvalitetnije podatke i informacije o novim poslovnim situacijama, novim potrebama klijenata i novim aktivnostima svih sudionika okoline. Ključ uspjeha je pronaći nove izvore (znanje, intelektualni kapital, informatizacija, tehnologija) i razviti nove oblike informacija koje će biti smjernice za uspješnost poslovne i razvojne politike.

U uvjetima informacijskoga društva i inteligentnih poduzeća potrebno je prepoznati ključne podatke u obilju podataka koji će najviše otkriti varijante razvoja (metode prikupljanja podataka: mystery shopping, internet, izvješća, mediji, neformalni razgovori...). Tako skupljene podatke potrebno je transformirati u informacije, a informacije u znanje (izvjesnice) kao ishodište efikasnoga poslovnog odlučivanja (odlučivanje na temelju podataka, informacija i znanja, a ne temeljeno samo na intuiciji i improvizaciji). Nije toliko bitno što poduzeće ima, nego koliko se poduzeće, koje to nešto ima, time koristi i ponaša "poslovno inteligentno". Informacije postaju presudne u uvjetima nestalih vrijednosti na dinamičkom i turbulentnom tržištu. Poslovanje, temeljeno na zastarjelim i netočnim informacijama, osuđeno je na neuspjeh. Na osnovi dobivenih podataka nužno je timeliness metodom iskonstruirati koncepciju razvoja konkurenata kao polazište vlastite rekonceptije razvoja (cilj je uvijek biti korak ispred konkurencije). Problem je što poduzeća permanentno inoviraju tako da nijedna aktivnost konkurenta ne smije iznenaditi poduzeće (u XXI. stoljeću mogu uspjeti samo "brza" poduzeća koja ulažu u istraživanje, inovacije i razvoj). Najteže je predviđati i anticipirati promjene na tržištu (osobito promjene aktivnosti konkurenata i preferencija klijenata), prepoznati ih kao prilike i transformirati u jačanju snaga i minimiziranju slabosti u procesu sučeljavanja s konkurencijom i zadovoljavanja sve zahtjevnijih preferencija potražnje. U drugom smjeru poslovna inteligencija mora zaštititi vlastite podatke i informacije kako ne bi konkurencija preuzela rješenja istraživanja i razvoja, odnosno kako ne bi prije implementirala na tržište nove proizvode i inovacije (rizik u istraživanju da će konkurent prije izbaciti proizvod na tržištu i da će valorizirati rezultate istraživanja i nove spoznaje).

Poslovna se inteligencija ne može proučavati izolirano od informacijskog sustava poduzeća, softverskih rješenja, aplikacija i strategije upravljanja ljudskih resursa. Nužno je implementirati procese skladištenja podataka, OLAP sustav, rudarenje podacima u cilju prepoznavanja ključnih podataka i definiranja odnosa i relacija među podacima u formiranju informacija. Ključ je da se obilje podataka kroz procese skladištenja, OLAP-a i rudarenja pretvori u sažete tablice, slike, sheme koje mogu najjasnije dočarati relacije menadžerima koji će na taj način definirati odluku koja ima najveću mogućnost uspjeha na turbulentnom tržištu. Tehnike poslovne inteligencije (data warehousing, reporting, OLAP, data mining, dashboards...) ekstrahiraju podatke iz postojećega informacijskog sustava i transformiraju ih u oblik pogodan za poslovno odlučivanje. Implementacija tehnika poslovne inteligencije znatno povećava upotrebnost vrijednost postojećega informacijskog sustava poduzeća, uslijed čega interes za modelom poslovne inteligencije stalno raste.

Ipak u procesu poslovne inteligencije, kao i u čitavom poslovanju, ključna je uloga čovjeka, menadžera, djelatnika koji upravlja podacima, informacijama i znanjem. Čovjek predstavlja ključnu prednost poslovanja kroz novi sustav vrijednosti temeljen na znanju, intelektualnom kapitalu, vještinama i kompetencijama i novi pogled u budućnost. Poduzeća ostvaruju konkurentne prednosti ovisno o znanju i sposobnosti svih razina menadžmenta i djelatnika. S tim ciljem potrebno je afirmirati tim i kompetencije poslovne inteligencije u poduzeću. U modelu poslovne inteligencije bitna je lojalnost djelatnika i njegovo samopotvrđivanje u uspjehu poduzeća. Djelatnici moraju aktivno sudjelovati u definiranju i provođenju koncepcije razvoja i u njenom kontinuiranom poboljšavanju i optimalizaciji.

Poslovna inteligencija predstavlja stvarnost na globaliziranom europskom tržištu. Nažalost, u Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno sazrijele svijest o njegovoj važnosti i nužnosti ulaganja u njega (ekonomska vrijednost modela poslovne inteligencije i značaj u lancu vrijednosti). Poduzeća još uvijek žive u iluziji da mogu djelovati neovisno o tržišnim promjenama na strani ponude i potražnje. Potrebno je kontinuirano mijenjati i inovirati za opstanak na tržištu, a pogotovo za ostvarenje novih konkurentskih prednosti. Primjena modela je sporadična, deklarativna i vezuje se za strana poduzeća (multinacionalne kompanije) koja osvajaju hrvatsko tržište i za veća hrvatska poduzeća. Ipak su vidljivi pozitivni pomaci i otvaranje poduzeća prema afirmaciji novih strateških usmjerenja (poslovna inteligencija, benchmarking, CRM, menadžment znanja, organizacija koja uči, reinženjering). Poslovna inteligencija stidljivo ulazi u hotelsko-turistička poduzeća u cilju upoznavanja i pobjeđivanja konkurencije u uvjetima sve zahtjevnijega turističkog tržišta u funkciji multipliciranja profita i povećavanja tržišnog udjela. Temelji se na skupljanju podataka dok izostaje njihova kvalitativna transformacija u informacije i znanje kao podloge kvalitetnijeg i efikasnijeg odlučivanja. Predstavlja imperativ i preduvjet budućeg razvoja hotelsko-turističkih poduzeća u cilju smanjivanja jaza i zaostajanja za konkurencijom i približavanje potrebama turista XXI. stoljeća.

## LITERATURA

### Knjige

1. Ansoff, H. I.: *The New Corporate Strategy*, John Willey & Sons, New York, 1988.
2. Avelini Holjevac, I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
3. Bacera-Fernandez, I.: *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
4. Bahtijarević Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
5. Baum, T.: *Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry*, International Thomson Business Press, London, 1995.
6. Bellinger, G.: *Knowledge Management – Emerging Perspectives*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
7. Bendeković, J.: *Priprema i procjena investicijskih projekata*, FOIP, Zagreb, 2007.
8. Bilandžić, M.: *Poslovna inteligencija i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija*, Defimi, Zagreb, 2005.
9. Blažević B.: *Turizam u gospodarskom sustavu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija 2007.
10. Božičević, J. i dr.: *Razvojna politika poduzeća u uvjetima strukturalnih promjena i obnove hrvatskog gospodarstva*, TEB – Biro za privredno savjetovanje, Zagreb, 1993.
11. Brennan, R.: *Contemporary Strategic Marketing*, Palgrave Macmillan, 2003.
12. Brooking, A.: *Intellectual Capital: Core Asset of the Third Millennium Enterprise*, Thompson Business Press, London, 1997.
13. Buble, M i dr.: *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 1997.
14. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003.

15. Cerović, Z.: *Animacija u turizmu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008.
16. Chaffey, D.: *E-Business and E-Commerce Management*, Prentice Hall, 2002.
17. Daft, L. R.: *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998.
18. Davenport, T., H.: *Process Innovation*, Harvard Business School, Boston, 1993.
19. Dedijer, S.: *The World Jumper*, Zrinski, Čakovec, 2000.
20. Dollinger, J. M.: *Enterpreneuership: Strategies and Resources*, Austen Press, Boston, 1995.
21. Dragičević, A.: *Politička ekonomija informacijskog društva*, Varteks, Varaždin, 1994.
22. Drucker, P. F.: *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992.
23. Dulčić, A.: *Upravljanje razvojem turizma*, MATE, Zagreb, 2001.
24. Edosomwan, A. J.: *Customer and Market-Driven Quality Management*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1993.
25. Edvinsson, L.: *Korporacijska longituda: navigacija ekonomijom znanja*, Diferro, Zagreb, 2002.
26. Galičić, V., Šimunić, M.: *Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.
27. Gerken, G.: *Fraktalne marke*, Econ Verlag, 1994.
28. Goldsmith, A. L., Nikson, D. P., Sloan, D. H., Wood R. C.: *Human Resource Management for Hospitality Services*, International Thomson Publishing Inc., London, 1997.
29. Gottschalk, P.: *Strategic Knowledge Management Technology*, Idea Group Publishing, 2004.
30. Grant, R. M.: *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*, Oxford, 1998.
31. Grbac, B.: *Marketing – koncepcija, imperativ, izazov*, Solutio, Rijeka, 2006.
32. Grbac, B.: *Načela marketinga*, Solutio, Rijeka, 2007.
33. Hammer, M., Champy, J.: *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York, 1995.
34. Harrington, H. J., Harrington N. J. S.: *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Succes*, McGraw- Hill, SAD, 1996.
35. Holloway, J. C.: *The Business of Tourism*, Longman Group Limited, London, 1994.
36. Inmon, W. H.: *Building the Data Warehouse*, John Wiley-QED, New York, 1992.
37. Javorović, B., Bilandžić, M.: *Poslovne informacije i business intelligence*, Golden marketing, Zagreb, 2007.
38. Jelčić, K.: *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u turtkama*, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2004.
39. Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, 1996.

40. Kellerman, B.: *Bad Leadership*, Harvard Business School Press, 2004.
41. Kelly, S.: *Data Warehousing in Action*, John Wiley Sons, New York, 1997.
42. Klepac, G, Mršić, L.: *Poslovna inteligencija kroz poslovne slučajeve*, Liderpress, Zagreb, 2006.
43. Kolaković, M.: *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, Zagreb, 2006.
44. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.: *Marketing for Hospitality&Tourism*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, 1996.
45. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: *Osnove marketinga*, MATE i Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2006.
46. Kourdi, J.: *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making*, Bloomberg Press, 2004.
47. Kozak, M.: *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*, Cabi Publishing, Wallingford, 2004.
48. Kreitner, R.: *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
49. Kripendorf, J.: *Putujuće čovječanstvo*, Liber, Zagreb, 1986.
50. Kulić, S.: *Neoliberalizam kao socijaldarvinizam*, Prometej, Zagreb, 2004.
51. Kulić, S.: *Nužnost rekonstrukcije hrvatskog društva i države*, Zagreb, 1999.
52. Laudon, C. K., Laudon, P. J.: *Management Information System*, Macmillan Publishing Company, New York, 1991.
53. Liataud, B.; Hammond, M.: *e – Poslovna inteligencija*, Prudens consilium d.o.o, Varaždin, 2006.
54. Lockwood, A., Backer, M., Ghillyer, A.: *Quality Management in Hospitality*, Cassell, New York, 1996.
55. Megginson, W. L.: *Small Business Management*, Irwin McGraw-Hill, New York, 1997.
56. Mencer I.: *Strateški menadžment i poslovna politika*, Vitagraf, Rijeka, 2004.
57. Mintzberg, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York, 1994.
58. Moutihno, L.: *Strategic Management in Tourism*, Masmedia, Zagreb, 2004.
59. Muller, J, Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima*, Delfin, Zagreb, 2005.
60. Niven, P. R.: *Balanced Scorecard korak po korak*, Masmedia, Zagreb, 2007.
61. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskog potencijala – postizanje konkurentske prednosti*, Biblioteka gospodarska misao, Zagreb, 2006.
62. Nonaka, I. T.: *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
63. Novak, M., Popović, Ž.: *Razvojna politika*, Informator, Zagreb, 1980.
64. Ohmae, K.: *The Mind of the Strategist – Business Planning for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Inc., 1982.
65. Panian, Ž.: *Elektroničko trgovanje*, Sinergija, Zagreb, 2000.
66. Panian, Ž.: *Kontrola i revizija informacijskih sustava*, Sinergija, Zagreb, 2001.
67. Panian, Ž, Klepac, G.: *Poslovna inteligencija*, Masmedia, Zagreb, 2003.
68. Panian, Ž.: *Odnos s klijentima u e-poslovanju*, Sinergija, Zagreb, 2003.

69. Panian, Ž.: Poslovna inteligencija – Studije slučajeva iz hrvatske prakse, Narodne novine d.d., Zagreb, 2007.
70. Pavlič, M.: Razvoj informacijskih sustava, projektiranje, praktična iskustva, metodologija, Znak, Zagreb, 1996.
71. Peters, T. J., Waterman, R. H.: In Search of Excellence, Harper/Row, New York, 1982.
72. Pirjevec, B.: *Ekonomska obilježja turizma*, Golden marketing, Zagreb, 1998.
- Porter, E. M.: *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1980.
73. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.: Benchmarking u strategiji marketinga, MATE, Zagreb, 1999.
74. Samardžija, V.: Reforms in Lisbon Strategy Implementation: Economic and Social Dimension, Institute for International Relations, IMO, Zagreb, 2006.
75. Sanchez, R.: Knowledge Management and Organizational Competences, Oxford University Press, New York, 2003.
76. Sikavica, P. i dr.: Poslovno odlučivanje teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994.
77. Siropolis, C. N.: Menadžment malog poduzeća, Mate, Zagreb, 1995.
78. Srića, V.: Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
79. Srića, V.: Inventivni menadžer, Croman, Zagreb, 1995.
80. Srića, V.: Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha, Sinergija, Zagreb, 2000.
81. Srića, V.: Menadžerska informatika, M.E.P. Consult, Zagreb, 1999.
82. Srića, V.: Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, 2004.
83. Stacey, D. R.: Strateški management i organizacijska dinamika, MATE, Zagreb, 1997.
84. Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.
85. Sullivan, P. H.: *Profiting from Intellectual Capital – Extracting Value Innovation*, Wiley Sons., 1998.
86. Sundać, D., Pulić, A.: *Intelektualni kapital*, I.B.C.C. Rijeka, 1998.
87. Sundać D.: *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2002.
88. Thurow, L. C.: *Budućnost kapitalizma*, MATE, Zagreb, 1997.
89. Tipurić, D.: Strateški savezi, suradnja poduzeća do konkurentске prednosti, Sinergija, Zagreb, 2002.
90. Tipurić, D.: Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.
91. Todman, C.: *Designing a Data Warehouse*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, New York, 2001.
92. Tuđman, M.: Obavijest i znanje, Zavod za informacijske studije, Zagreb, 1990.
93. Tuđman, M.: Prikazališta znanja, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2003.
94. Ulrich, D.: *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 2002.

95. Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom potrošača, Golden marketing, Zagreb, 2000.
96. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005.
97. Vukonić, B.: Turizam u susret budućnosti, Mikrorad, Zagreb, 1994.
98. Vuković, I.: *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Dalmatina, Zagreb, 1999.
99. Weihrich, H., Koontz, H.: *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1993.
100. Welch, J., Welch, S.: *Winning*, HarperCollins Publishers, London, 2005.
101. Wheelen, T. L.: *Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
102. Whiteley, R. C.: *The Customer-driven Company*, Addison-Wesley Corp., 1991.
103. Witt, S. F., Witt, A. C.: *Modeling and Forecasting in Tourism*, Academic Press, 1997.
104. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M.: *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.

## Članci

1. Alfirević, N.: *Inženjering i upravljanje poslovnim procesima u primjeni*, Suvremeno poduzetništvo, Zagreb, 12/2003.
2. Alfirević, N.: *Application of Business Process Reengineering to Marketing Process Transformation*, Tržište, Zagreb, 1-2/1997.
3. Allee, V.: *Kako upravljati znanjem*, EUkonomist, Zagreb, 1/2006.
4. Bačelić, M.: *Domaćoj IT industriji trebaju jake tvrtke*, Liderpress, Zagreb, 51/2006.
5. Bahtijarević-Šiber, F.: *Povezanost upravljanja ljudskim potencijalima s poslovnim strategijama*, Ekonomija, Zagreb, 4/2000.
6. Banić Tomišić Z.: *Knowledge menadžer: Metoda prikupljanja i dijeljenja dragocjenog znanja zaposlenih*, Liderpress, Zagreb, 37/2007.
7. Behin, S.; Parlov, V.: *Active Data Warehouse*, www.skladistenje.hr
8. Bekec, S.: *Cros-selling*, Liderpress, Zagreb, 17/2007.
9. Bekec, T.: *Pravila uspješnog provođenja promjena*, Liderpress, Zagreb, 42/2006.
10. Bennis, W.: *Managing the Dream*, Training Magazine, 1990.
11. Bernhardt, D.: *Competitive Intelligence: How to Acquire and Use Corporate Intelligence and Counter-intelligence*, Prentice Hall Financial Times, London, 2003.
12. Bezić, H.: *Izlaz iz slijepe ulice*, infoTrend, Zagreb, 11/2006.
13. Bilandžić, M.: *Poslovna inteligencija: Model i metode prikupljanja i obrade podataka*, Poslovna inteligencija i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija, Defendologija, Zagreb, 2005.
14. Bilandžić, M.: *Poslovno obavještajna i protuobavještajna aktivnost – Poslovna inteligencija – counterintelligence*, Poslovna inteligencija i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija, Defendologija, Zagreb, 2005.



15. Bojanec, Š., Kribel, Z.: *Information and Communication Technology in Tourism*, 5th International Conference: Intellectual Capital and Knowledge Management, Faculty of Management Koper, 2004.
16. Buljan, S.: *Kako zadržati klijenta*, www.javno.hr
17. Chen, Y.S., James Lin M. J., Chang, C. H.: *The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance – The Manufacturing Companies of Taiwan as an Example*, Total Quality Management & Business Excellence, Routledge, Sheffield, 10/2006.
18. Cusumano, J. A.: *Kako stvoriti uspješnu tvrtku*, EUkonomist, Zagreb, 12/2005.
19. Čekada, M.: *Pozivni centri: alat uspješne komunikacije s korisnicima*, Liderpress, Zagreb, 3/2007.
20. Čekada, M.: *Anketiranje i intervjue zamijeniti će on-line istraživanja tržišta*, www.liderpress.hr
21. Ćurko, D.: *Nova generacija skladišta podataka*, 9. HrOUG konferencija, Umag, 2004.
22. Davidson, C.: *Knowledge Management: An Introduction to Creating Competitive Advantage from Intellectual Capital*, Tandem Press, New Zeland, 2002.
23. Days, G. S., Wesnsley, R.: *Assesing Advantage: A Framework for Competitive Superiority*, New York, 1988.
24. Dedijer, S.: *Poslovni intelligence i sigurnost*, Infotrend, Zagreb, 7/1992.
25. Dedijer, S.: *Poslovna inteligencija stranih poduzeća u Hrvatskoj*, Poslovna inteligencija 2000, Hrvatska konferencija o pribavljanju i organiziranju poslovnih informacija, Zavod za poslovna istraživanja, Zagreb, 2000.
26. Dujanić, M.: *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, 1/2004.
27. Dukovac, E.: *Zbog malih plaća mladi bježe od turizma*, Poslovni dnevnik, Zagreb, 2/2006.
28. Durickova, A., Everand A.: *Managing the Corporate Zoo: A Knowledge Management Perspective*, The Electronic Journal of Knowledge Management, EJKM, 1/2005.
29. Edvinsson, L.: *Developing Intellectual Capital*, Long Range Plannining, Vol 30, 3/1995.
30. Figenwald, D.: *Veliki brat gleda te na radnom mjestu*, Liderpress, Zagreb, 35/2006.
31. Galičić, V.: *Slušajte svoje goste* UT, Zagreb, 5/2004.
32. Galičić, V.: *Drugačiji od drugih*, UT, Zagreb, 5/2004.
33. George, M.: *Značenje duhovne inteligencije na radnom mjestu*, www.javno.hr
34. Grant, R. M.: *Strategic Planning in a Turbulent Environment*, Strategic Management Journal, 24/2003.
35. Halawi, L., Aranson, J.: *Resource-Based View of Knowledge Management for Corporative Advantage*, The Electronic Journal of Knowledge Management, EJKM, 1/2005.

36. Herschel, R. T., Jones, N. E.: *Knowledge Management and Business Intelligence: The Importance of Integration*, Journal of Knowledge Management, 4/2005.
37. Inge, J.: *Demystifying Business Intelligence*, Hospitality Upgrade, Siegel Communication, Alpharetta, 1/2008.
38. Inmom, W. H.: *What is a Data Warehouse?* Prism Technology, 1/1995.
39. Ivaštinović, L.: *Uloga poslovne inteligencije u poslovanju*, www.inteligencija.com, 2004.
40. Ivezić, B.: *Hrvatska najbolja po razvoju ICT sektora u regiji*, www.poslovni.hr, 2007.
41. Janković, S.: *Zašto Balanced Scorecard koristi menadžmentu*, Računovodstvo i financije, Zagreb, 6/2008.
42. Javorović, B.: *Informacijski sustav – sustav poslovne inteligencije*, Poslovna inteligencija i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija, Defendologija, Zagreb, 2005.
43. Kaplan, R.; Norton, D.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996.
44. Klepac, G.: *Čovjek je glavni resurs u data mining analizama*, Croatiabiz, Zagreb, 12/2003.
45. Klepac, G.: *Uloga i metodologija pretprocesiranja podataka*, www.goranklepac.com
46. Kolaković, M.: *Informacijska ekonomija ili Era znanja*, Poslovni savjetnik, Progres, Zagreb, 5/1998.
47. Kralj, R.: *Ugroženost i sigurnost podataka i informacija*, Poslovna inteligencija i zaštita tajnih i osobnih podataka i informacija, Difimi, Zagreb, 2005.
48. Lacković, M.: *Zašto, što i kako s poslovnom inteligencijom*, www.ebizmagz.com
49. Lončarević, R.: *Knowledge Management: Situations, Problems, Perspectives*, Intellectual Capital and Knowledge Management 2004., Faculty of Management, Koper, 2004.
50. Magaš, D.: *Tourist Destination in the Globalisation Process*, Hotel 2000., Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2000.
51. Magaš, D.: *Tourist Destination Dynamics*, Tourism and Hospitality Management 2006., Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2006.
52. Majstorović, V.: *Poslovna inteligencija u Hrvatskoj*, www.kreativa.net, 2005.
53. Mandić, M.: *Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišna vrijednost marke*, Časopis za tržišnu teoriju i praksu, Zagreb, 1/2007.
54. Marti, Y.: *Intelligence; Theory and Practice*, Poslovna inteligencija 2000., Zagreb, 2000.
55. Martinić, N.: *InfoSecon 2005.*, Croatiabiz, Zagreb, 37/2005.
56. Matijević, N.: *Dijeljenje znanja i tehnologija*, infoTrend, Zagreb, 11/2006.
57. Meler, M.: *Marketing pristup tvorbi klijenata u turizmu i hotelskoj industriji*, 18th Biennial International Congress Tourism and Hospitality Industry, FTTHM, Opatija, 2006.
58. Miljković, D.: *Otkrijte svoje prave sposobnosti*, Poslovni magazin, Zagreb, 3/2006.

59. Mrđen, I.: *Sigurnost umreženih računala pod operativnim sustavom windows*, Sigurnost, Zagreb, 2/2006.
60. Nolan, J.: *Building an Effective and Inexpensive Internal Business Intelligence Network*, Poslovna inteligencija 2000., Zagreb, 2000.
61. Oreščanin, D.: *Nesmetana komunikacija u kuli babilonskoj*, Liderpress, Zagreb 33/2006.
62. Oreščanin, D.: *Analitika inteligencije*, Bug, Zagreb, 8-9/2006.
63. Oreščanin, D.: *Koliko su važne Vaše informacije*, Business Performance Management, Zagreb, 2007.
64. Oreščanin, D.: *Business Performance Management*, www.skladistenje.com
65. Pejić Bach, M., Varga, M.: *Profil stručnjaka za rudarenje podataka*, www.skladistenje.com
66. Pekeč, S.: *Nova strategija – izbjegavanje tržišnih natjecanja i konflikata*, Liderpress, Zagreb, 28/2006.
67. Pfeifer, S.: *Prilog procjeni relevantnosti BI u uvjetima informacijskog društva*, Akademija tehničke znanosti Hrvatske, Zagreb, 1998.
68. Popijač, Đ.: *Poslovna inteligencija u funkciji transformacije sustava*, Poslovna inteligencija 2000., Zagreb, 2000.
69. Porter, M. E.: *What is Strategy*, Harvard Business Review, 12/1996.
70. Prescott, J., Baurab, B.: *Competitive Intelligence Practices: A Survey*, Competitive Intelligence Review, 2/1995.
71. Prević, M.: *Što je poslovna inteligencija*, infoTrend, Zagreb, 11/2005.
72. Ribarić Gruber, A.: *Menadžerska disciplina u razvoju: Strategija*, infoTrend, Zagreb, 11/2006.
73. Rijavec, M., Miljković, D.: *Kako steći moć*, Poslovni magazin, Zagreb, 1/2006.
74. Rukavina, K.: *Raskošne najave znanstvene politike*, Poslovni dnevnik, Zagreb, 140/2006.
75. Rukavina, K.: *Hrvatska zapravo nema obrazovanu radnu snagu*, Poslovni dnevnik, Zagreb, 155/2006.
76. Rupčić, N.: *Poduzeće koje uči – Nova menadžerska moda ili recept za uspjeh?*, Poslovni magazin, Zagreb, 11/2006.
77. Rupčić, N.: *Critical Review of the Learning Organization Concept*, Social Research – Journal for General Social Issues, Zagreb, 6/2007.
78. Ružić, B.: *Izvršni uvijek rade na svom razvoju, loši samo odrađuju*, Liderpress, Zagreb, 29/2007.
79. Senjak, Ž.: *Menadžment + vodstvo = uspjeh*, Croatiabiz, Zagreb, 5/2005.
80. Slater, F. S., Narver, D. C.: *Market Orientation, Customer Value and Superior Performance*, Business Horizons, 3-4/1994.
81. Smith, G., Ritter, D.: *Benchmarking: The Fundamental Questions*, Marketing Management, 2/2003.
82. Steene, A.: *Future Vision of the Tourism Product*, International Conference Dialogue of Public and Private Representatives about Partnership in Tourism, University of Economics, Bratislava, 2007.

83. Stewart, T. A.: *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Doubleday/Currency, New York, 1997.
84. Stipanović, C.: *CRM and BI Synergy in Innovating the Offer of Hotel and Tourism Companies*, 5<sup>th</sup> International Scientific Conference Management in the Function of Increasing the Tourist Consumption, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2006.
85. Stipanović, C.: *Development Concepts of Hotel Chains as Quality Providers in Croatian Tourism*, 24<sup>th</sup> EuroCHRIE Congress, University of the Aegean, Thessaloniki, 2006.
86. Stipanović, C.: *Poslovna inteligencija u funkciji ostvarenja konkurentnosti turističkih poduzeća*, Tourism and Hospitality Management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2/2005.
87. Sundać, D., Fatur Krmpotić, I.: *Upravljanje znanjem izazov suvremenih poduzeća*, Međunarodna konferencija Znanje i konkurentnost, Fakultet ekonomije i turizma Mijo Mirković, Pula, 2007.
88. Šaponja, Lj.: *Intellectual Capital: Part of a Modern Business Enterprise of the Future*, 5th International Conference: Intellectual Capital and Knowledge Management, Faculty of Management Koper, 2004.
89. Šestan, V.: *Team building*, Poslovni magazin, Zagreb, 5/2005.
90. Tomić, D.: *IT sigurnost u Hrvatskoj košta 15.7 milijuna dolara godišnje*, www.business.hr
91. Viedma Marti, J. M.: *In Search of an Intellectual Capital General Theory*, Electronic Journal of Knowledge Management, EJKM, 2/2003.
92. Vrdoljak-Šalamon, B.: *Business Intelligence Systems for Tourism Destination, Reinventing a Tourism Destination*, Institut za turizam, Zagreb, 2002.
93. Weiss, A.: *Defining Management Intelligence Needs*, Competitive Intelligence Conference, Zagreb, 2005.
94. Wittwer, R.: *Vi imate ljepotu, a mi luksuz*; Jutarnji list, Zagreb, 152/2006.

## Ostalo

1. Alpeza, M.: *Business/Competitive Intelligence – informacija kao izvor konkurentnosti*, predavanja Poslijediplomski studij Poduzetništvo, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007.
2. *Glavni turistički plan Primorsko-goranske županije*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005.
3. *Improving Decision Making in Organisations – Unlocking Business Intelligence*, The Chartered Institute of Managements Accountants, London, 2008.
4. Ljubetić V.: *Upravljanje znanjem koristeći alate poslovne inteligencije*, magistrski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb 2005.
5. *Studija o ekonomskim učincima ulaska Hrvatske u Europsku uniju*, Ekonomski institut, Zagreb, 2007.
6. *Upravljanje znanjem i metodologije uvođenja KM sustava*, nacrt, Infodom d.o.o., Ekonomski fakultet, Zagreb, 2007.

7. Vodič za izradu strateških razvojnih projekata na lokalnoj razini, Ekonomski institut, Zagreb, 2003.
8. Vuković, Z.: *Primjer OLAP tehnologije u korporacijskim informacijskim sustavima s osvrtom na poslovnu inteligenciju*, seminarski rad, Poslijediplomski studij Management, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007.
9. [www.adacta.si](http://www.adacta.si)
10. [www.alfatec.hr](http://www.alfatec.hr)
11. [www.algebra.hr](http://www.algebra.hr)
12. [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)
13. [www.bitart.hr](http://www.bitart.hr)
14. [www.bug.hr](http://www.bug.hr)
15. [www.business.hr](http://www.business.hr)
16. [www.cgey.hr](http://www.cgey.hr)
17. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
18. [www.ebizmagz.com](http://www.ebizmagz.com)
19. [www.eihp.hr](http://www.eihp.hr)
20. [www.eukonomist.hr](http://www.eukonomist.hr)
21. [www.goranklepac.com](http://www.goranklepac.com)
22. [www.hendal.hr](http://www.hendal.hr)
23. [www.heraklea.hr](http://www.heraklea.hr)
24. [www.hrvatska21.hr](http://www.hrvatska21.hr)
25. [www.in2.hr](http://www.in2.hr)
26. [www.javno.hr](http://www.javno.hr)
27. [www.liderpress.hr](http://www.liderpress.hr)
28. [www.megatrend.hr](http://www.megatrend.hr)
29. [www.mipro.hr](http://www.mipro.hr)
30. [www.mmtpr.hr](http://www.mmtpr.hr)
31. [www.nn.hr](http://www.nn.hr)
32. [www.omh.hr](http://www.omh.hr)
33. [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)
34. [www.skladistenje.com](http://www.skladistenje.com)
35. [www.teched.hr](http://www.teched.hr)
36. [www.trilliumsoftware.com](http://www.trilliumsoftware.com)
37. [www.vecernji-list.hr](http://www.vecernji-list.hr)
38. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
39. [www.zapi.hr](http://www.zapi.hr)
40. Zakon o tajnosti podataka, Narodne novine, Zagreb, 79/2007.
41. Zekić-Sušac, E.: *Zašto inteligentna potpora odlučivanju?*, nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007.

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Temeljne funkcije i odgovornosti poslovne inteligencije .....	25
Tablica 2: Promjena strukture utroška radnog vremena implementacijom PI modela .....	32
Tablica 3: Odnos tradicionalne ekonomije i nove virtualne ekonomije .....	38
Tablica 4: Karakteristike baze podataka i skladišta podataka .....	84
Tablica 5: Razlika tradicionalnih baza podataka i ADW .....	85
Tablica 6: Mjere informacijsko-komunikacijske zaštite .....	97
Tablica 7: Kompetencije menadžera .....	111
Tablica 8: Thurstenov model sposobnosti .....	112
Tablica 9: Analiza znanja hrvatskih i europskih menadžera o pravnoj regulativi EU .....	114
Tablica 10: Predviđanje i scenarijsko razmišljanje – dva načina razmišljanja o budućnosti .....	161
Tablica 11: Mogućnost širenja kreativnosti poduzeća .....	170
Tablica 12: Nova strateška usmjerenja .....	172
Tablica 13: Potencijalni oblici konkurentске prednosti koji proizlazi iz primjene informacijske tehnologije .....	190
Tablica 14: Analiza konkurentnosti i benchmarkinga .....	207
Tablica 15: Odnosi između vrsta znanja .....	220
Tablica 16: Sučeljavanja prevladanoga i inteligentnog znanja .....	223
Tablica 17: Razlika između tradicionalnog poduzeća i organizacije koja uči ....	231
Tablica 18: Ključne karakteristike organizacije koja uči .....	232



## POPIS SHEMA

Shema 1: Model koncepcije razvoja .....	53
Shema 2: Segment okoline poduzeća .....	62
Shema 3: Orijentacija tržišnim informacijama .....	76
Shema 4: Elementi konkurentske prednosti .....	144
Shema 5: Proces ostvarenja konkurentske prednosti .....	145
Shema 6: Konkurentska prednost dinamičkog poduzeća .....	148
Shema 7: Odrednice politike poslovanja u dinamičkom okruženju .....	171
Shema 8: Procesi za optimalnu implementaciju koncepcije razvoja .....	180
Shema 9: Djelovanje i ciljevi benchmarkinga .....	205
Shema 10: Stvaranja intelektualnog kapitala .....	219





ISBN 978-953-6198-70-2



9 789536 198702