

UDK 658.5(497.5):004.1

Prethodno priopćenje

Dario Dunković*

STRATEŠKO USMJERENJE MENADŽMENTA PREMA MODERNOJ INFORMACIJSKOJ TEHNOLOGIJI U HRVATSKIM TVRTKAMA

"Raznolike tehnologije - posebno one koje se odnose na Internet - uznemirit će mnoge sadašnje kompanije i ujedno stvoriti mogućnosti za nastanak sutrašnjih velikih kompanija."

Clayton R. Christensen,
Harvard Business School

Rad je rezultat empirijskog istraživanja kojemu je cilj identificirati zastupljenost korištenja svjetskoga poslovnog trenda - elektronskog poslovanja - u velikim poslovnim sustavima u Hrvatskoj, te tako odrediti mogućnosti najznačajnijeg dijela hrvatskoga gospodarstva u usporedbi s razvijenim tržišnim gospodarstvima. Potrebno je promijeniti tradicionalni način poslovanja prilagođavajući se zahtjevima suvremenog tržišta, te smanjivati jaz u odnosu menadžmenta i moderne info-tehnologije. Analiza povratne informacije iz poslovnih sustava, odnosno top-menadžmenta, objektivno procjenjuje intenzitet prilagođenosti tvrtki ka koncepciji modernoga poslovnog sustava. Poslovanje podržano informacijskom tehnologijom usmjerava razvoj globalnoga gospodarstva, međutim zaključak je da hrvatsko gospodarstvo još nije dalo potrebno značenje ovom suvremenom obliku poslovanja. Stoga je iznimno važna koordinacija ovoga razvojnog

trenda s općim strateškim usmjerenjem uzimajući u obzir restrukturiranje menadžment koncepcija i funkcija. To je neophodno, jer podržavanje poslovanja modernom informacijskom tehnologijom, zahtijeva formiranje novog oblika (segmenta) menadžmenta, koji će se kontinuirano brinuti za ovu tehnologiju, njezinu primjenu i razvoj u poslovne svrhe. Općenito, istraživanje pokazuje relativno slabu fleksibilnost top-menadžmenta na promjene uzrokovane novom informacijskom tehnologijom, a istaknuti razlog je nedovoljno znanje top-manadžera o prednostima interakcije s novom info-tehnologijom. Konkurentnost na svjetskom tržištu ovisi o tome kolikim su intenzitetom poslovni sustavi u Republici Hrvatskoj strateški orijentirani prema novoj info-tehnologiji, kako je shvaćaju i kako prilagođavaju svoj menadžment.

KLJUČNE RIJEČI:

moderna informacijska tehnologija, elektronsko poslovanje, moderni poslovni sustav, menadžment informacijske(om) tehnologije(om)

UVOD

Motiv je za ovo znanstveno istraživanje potreba utvrđivanja stanja u velikim hrvatskim tvrtkama, u kojoj mjeri one koriste i planiraju li koristiti modernu informacijsku tehnologiju (IT). Dobiti informaciju o tome znači shvatiti intenzitet usmjeravanja menadžmenta prema suvremenim tržišnim trendovima i inovacijama. Objektivni prikaz određenih indikatora koji predstavljaju karakteristike poslovanja strateški usmjerenog ka IT, omogućit će empirijsku verifikaciju hipoteze. Empirijskom istraživanju prethodit će teorijski pristup kao temelj za shvaćanje uloge moderne informacijske tehnologije i značenja restrukturiranja menadžment sustava kako bi se poslovnim sustavu stvorile predispozicije za teško ostvarivu konkurentnost na tržištu. Prilagođavanje transcendentnoj tehnologiji oduvijek je moralo biti popraćeno restrukturiranjem poslovne organizacije i promjenom vizije poslovnog razmišljanja.

* Dario Dunković, dipl. oec., magistrand na smjeru Management Ekonomskog fakulteta u Osijeku, adresa stanovanja: Grgura Ninskog 25, 31221 Josipovac, Osijek, tel.: 031/35 35 36, 098 830 432, e-mail: dario.dunkovic@os.tel.hr

IT se ne smije shvatiti kao trenutni pomodni trend, nego je treba poimati kao jasnu, fleksibilnu i sofisticiranu tehnologiju sklonu brzom razvoju. Pri znanstvenim pristupima istraživanju i znanstvenim eksplikacijama terminologije relevantne za ovu problematiku, mora se težiti jasnoći i takvom objašnjavanju koje će moći shvatiti, te koristiti, i poslovni ljudi. Korak brzog razvoja IT otežava ultimativno definiranje termina, jer se postojeće definicije često nadopunjuju i stvaraju nove. Samo jasne distinkcije i eksplikacije ovih pojmova mogu doprinijeti njezinu neposrednom shvaćanju i prihvaćanju u poslovanju, iako se ova tehnologija razvija na drugim jezičnim područjima. IT nije primarno namijenjena inženjerima, nego prioritetno donositeljima poslovnih odluka - menadžerima (uglavnom ekonomistima). Oni moraju poznavati ovu terminologiju ukoliko prihvaćaju IT kao čimbenik za obavljanje djelatnosti.

FUNDAMENTALNE EKSPLIKACIJE I DISTINKCIJE POJMOVA

Došlo je vrijeme u kojem se mora razumnije gledati na informacijsku tehnologiju i njezin proizvod - Internet. Novi horizonti za donošenje dugoročne strategije zahtijevaju korak dalje od već ustaljenih termina: Internet ekonomija, e-business strategija, nova ekonomija; te gledanje na Internet kao dio strategije u gotovo svakoj djelatnosti i industriji. On se mora shvatiti kao nešto uobičajeno [Porter, 13]. Prihvaćajući Internet kao alat za obavljanje poslovanja, tvrtke neophodno moraju uvesti infrastrukturu informacijske tehnologije (IT infrastruktura) - ako to već nisu, imaju problema s konkurentnošću - i menadžment mehanizam koji će njome koordinirati [Christensen, Slywotzky, Tedlow]. IT infrastruktura je entitet hardwarea, softwarea i networka kojeg organizira i kojim upravlja brainware, a s ciljem da ostvari određenu vrijednu informaciju.

Tehnologija podrazumijeva hardware (strojevi), software, brainware (ljudsko znanje i inteligencija) i menadžment [Byars, Rue, Zahra]. Zbog kompleksnosti, lakše ju je promatrati ako se u nju ne uključi i menadžment faktor, tj. da se menadžment koncepcije, i menadžment funkcije koje njima koordiniraju, promatraju odvojeno. Koncepcija bi se mogla odrediti kao realizirani koncept (usmjerenja zamisao), a konceptualizacija kao proces realizacije koncepta.

Pojam menadžment u stranoj terminologiji predstavlja i koncepciju i funkciju, gdje funkcija

upravlja, organizira i koordinira koncepcijom. Koncepcija je u ovom kontekstu sve ono što se smatra pod strateškom orijentacijom, pristupom rješavanju nekog problema ili načinom na koji nešto funkcionira u poslovnom sustavu, a pod funkcijom se podrazumijevaju menadžeri, izvršitelji koncepcije.

Menadžment informacijskom tehnologijom (MIT) definira se kao: menadžment disciplina koja planira, razvija i implementira informacijsko-tehnološkijske mogućnosti kako bi oblikovala i postigla strateške i operativne ciljeve organizacije [Lucas, 11]. Informacijska tehnologija je sredstvo za izvršenje poslovnog zadatka, međutim za MIT je ona zadatak, a sredstvo za obavljanje mu je ljudsko znanje.

Divizijom definicije MIT-a, potrebno je definirati pojam informacije: opipljivi ili neopipljivi entitet koji služi smanjenju neizvjesnosti određenog stanja ili događaja [Lucas, 11]; i pojam tehnologije: znanstvena metoda kojom se postiže praktična svrha, ili kao sveukupnost sredstava kojima sustav (društvo) zadovoljava svoje želje i potrebe [Swamidass, Aldridge, 14].

Pojam nova tehnologija definira se: nova tvorina, novo znanje ili kombinacija tog dvoje, koji moraju susresti iste one funkcionalne potrebe koje ima i postojeća tehnologija [Das, Van de Ven, 6]. Ova definicija omogućuje određivanje sličnosti nove s postojećom tehnologijom. Ovi znanstvenici razlikuju dvije vrste nove tehnologije:

- nova tehnologija kao razvojno unaprijeđeni oblik postojeće tehnologije i
- potpuno (kompletno) nova tehnologija.

Treba razlikovati menadžment informacijskog sustava (engl. ISM) od pojma menadžment informacijski sustav (engl. MIS). Prvi termin predstavlja menadžment koncepciju i funkciju, dok drugi predstavlja fizičku strukturu.

Revolucija u informacijskoj tehnologiji zahtijeva posebnu pozornost, jer ona holistički uzrokuje promjene u poslovnom sustavu kako bi mogla u njemu efikasno funkcionirati. Ako se dramatično promijeni način pribavljanja informacije i način njezine fluktuacije, mora se očekivati utjecaj na organizacijsku strukturu i uloge u organizaciji. Upravo je taj utjecaj bio čimbenik promjena i stvaranja novog oblika poslovnog sustava.

Moderni poslovni sustav je sustav strateški usmjerenih poslovnih zadataka, aktivnosti i funkcija, čija se sposobnost postizanja vrijednosti i donošenja

odluka ogleđa u uskoj koordinaciji menadžmenta i informacijske tehnologije [Brynjolfson, Mendelson, 2]. Pod ovom definicijom podrazumijeva se zajedničko funkcioniranje više različitih oblika međusobno komplementarnih menadžment koncepcija i menadžment funkcija. Za ovo istraživanje važna je temeljna koncepcija modernoga poslovnog sustava - elektronsko poslovanje (e-business), koja se zasniva na: koncepciji planiranja resursa poslovanja (engl. Enterprise Resource Planning - ERP), Internetu, te menadžmentu e-businessom.

Nije pogrešno umjesto termina: funkcija menadžmenta e-businessa, isključivo zbog jasnoće, upotrijebiti općeniti termin: funkcija menadžmenta informacijskom tehnologijom, jer se ovaj zadnji termin češće koristi u praksi, premda on u biti predstavlja i sustave koji nisu primarno sofisticirani kao e-business sustav. Ovu funkciju obavlja top-menadžer informacijske(om) tehnologije(om) - IT menadžer (ili engl. Chief Information Officer - CIO). Koncepcije menadžmenta e-businessom su menadžment odnosa s kupcem (CRM), menadžment lancem dobave (SCM), menadžment znanjem (KM), itd.

Često nejasno razlikovanje pojmova ERP i e-business, uzrokuje i krivo zaključivanje i odlučivanje u određenim situacijama, stoga ju je bitno izvršiti. ERP i e-business predstavljaju obrasce djelovanja, ERP je informatička platforma za e-business kao nastavak MRPII koncepcije. Dosta je sličnosti u implementaciji ERP-a i e-businessa, međutim uloga je drugačija. Objašnjenje toga je sljedeće: obje implementacije inicirane su sličnim strateškim ciljevima, i obje imaju obuhvat utjecaja na financijski menadžment, planiranje proizvodnje, logistiku. Međutim, ERP sustav funkcionalno je ograničen na internu informatičku mrežnu infrastrukturu poslovnog sustava, te u većini slučajeva ne podrazumijeva eksternu web podršku. Dok e-business uključuje eksternu web podršku preko koje se odvijaju dugoročni partnerski odnosi s kupcima i dobavljačima, te predstavlja okvir za stvaranje jedinstvenog lanca vrijednosti u tom odnosu [Hesterbrink, 7]. E-business podrazumijeva udruživanje proizvodnih procesa koristeći ERP sustave svih sudionika u lancu vrijednosti. Da bi se uspješno izvela implementacija e-business sustava, on se mora zasnivati na kvalitetnom ERP temelju. Upravo e-business predstavlja korak iznad tradicionalnog informacijskog sustava - web-ograničenog ERP sustava - u moderni sustav informacijske tehnologije - web neograničen e-business sustav.

E-business je sustav strukturiran za ostvarivanje uspješnosti u novoj ekonomiji, on utječe na procese, ljude, tehnologiju i ERP organizaciju. Da bi se shvatio, mora se definirati: e-business je koncepcija koja predstavlja vezu između organizacijskih resursa i partnera na novi i inovativni način kako bi se uspostavila jasna strateška prednost [Hesterbrink, 7]. Da li će strateška prednost biti i konkurentna prednost, ovisi o uspješnosti implementacije strategije. Pritom se implementacija strategije definira kao: postupak donošenja odluka vodeći pritom računa da se usklade s postavljenom strategijom i organizacijskom strukturom, razvojnim budžetom, funkcionalnim strategijama i motivacijom; a s ciljem postizanja krajnjeg strateškog cilja [Ivancevich, 8].

Informatički mrežni sustavi relevantni za ovu problematiku su Internet (javna informacijska mreža), Intranet (interna privatna informacijska mreža, koja je ustvari pristupom ograničeni Internet unutar poslovnog sustava) i Extranet (Intranet mreža čija je svrha omogućiti komunikaciju poslovnog sustava s partnerima, primjenjujući autorizirani pristup informaciji). Korištenje ovih informatičkih mreža karakterizira razvijenost informacijske infrastrukture i informatičke tehnologije u poslovnom sustavu.

Imanentni pojam: poslovni sustav; podrazumijeva isto što i hrvatski pravni sustav pod pojmom: trgovačko društvo, međutim bit termina - poslovni sustav, nije označavanje pravne osobe, nego jedinstvenog proizvodnog sustava koji se može preko uskih kolaboracijskih odnosa sastojati od više tvrtki s istim ciljevima i homogenom strategijom. Također, termin je prihvatljiviji ukoliko se problematika promatra u svjetlu sustavnog pristupa, kako bi se lakše shvatila kolizija terminologije koja se u radu koristi. Poslovni sustav je holistički sustav menadžment koncepcija, od kojih se svaka sa svojim značajkama i ulogama razmatra kao poslovni podsustav.

KONKURENTNOST U UVJETIMA SUVRREMENOG TRŽIŠTA

Poslovnom sustavu koji ne razumije ili ne želi shvatiti informacijsku tehnologiju, ona postaje prijetnja, a ne alat za postizanje prednosti. S obzirom da je ona visoko zastupljena i postaje vrlo bitan, čak i ključan element suvremenog poslovanja, pritisak na takav menadžment postaje sve jači, jer pritisak izaziva dramatičan razvoj IT, koji nadilazi svaki drugi. Postići profitabilnost u suvremenim uvjetima globalnog tržišta u kojima dominira Internet, nije lako

smanjenjem operativnih troškova i/ili povećanjem cijene. Međutim stabilna konkurentna prednost može se ostvariti cjenovnom i/ili troškovnom prednošću, na sljedeća dva načina [Porter, 13]:

- **povećanjem operativne efikasnosti** - radeći isto ono što i konkurenti, ali raditi bolje. To "bolje" podrazumijeva nekoliko smjernica: unaprijedeno korištenje tehnologije, povećanje kvalitete inputa, stručnije zaposleno osoblje ili uspostaviti efikasniju menadžment strukturu.

- **strateškim pozicioniranjem** - radeći drugačije od konkurencije, kako bi pribavili jedinstven oblik vrijednosti kupcu. Taj "jedinstven" oblik znači ponuditi proizvode/usluge drugačijih značajki, ili stvoriti drugačiju logistiku (poblize: IT omogućuje drugačije odvijanje komunikacije u logističkom sustavu, tako utječe na smanjenje zaliha, bržu isporuku, i sl.)

Samo povećati operativnu efikasnost ne znači, povećati tržišnu konkurentnost. Tvrtka može postići prednost samo ako postigne višu razinu operativne efikasnosti od konkurenta. Ovo u praksi zahtijeva virtuoznost menadžmenta i osoblja, jer kad oni inoviraju neku novu koncepciju, konkurencija ju teži što prije imitirati - tada nastaje stanje konkurentske konvergencije.

Da bi definirale strategiju tvrtke, uzimaju u obzir značajke rivala u industriji, pregovaračku snagu dobavljača i kupaca, i raspon uključenosti vlade u tržište. Ako se strategijom postavi cilj za razvojem

novog proizvoda, tada se trebaju uzeti u obzir dvije dimenzije: pritisak tehnologije na tržište i utjecaj tehnologije i tržišta na tvrtku [Das, Van de Ven, 6]

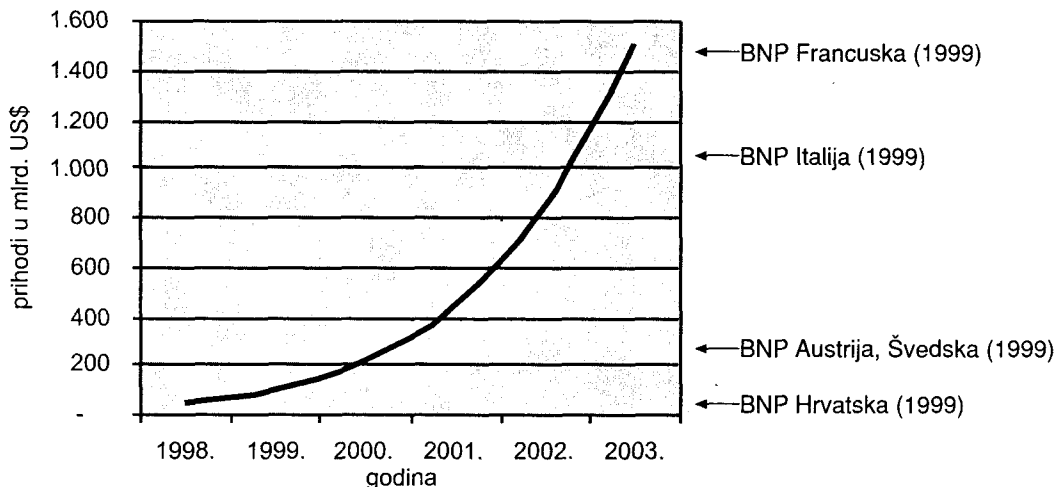
Bitno je poznavati načine postizanja konkurentnosti, jer za ovaj rad zanimljivi su čimbenici: informacijska tehnologija i menadžment struktura (sustav). Prema Porteru oba ova čimbenika mogu biti čimbenici postizanja konkurentne prednosti. Pod menadžment strukturom misli se primarno na organizaciju, odgovornosti i kompetencije unutar top-menadžmenta. Stoga je istraživanje i usmjereno na taj oblik menadžmenta.

Ako se poslovni sustav odluči strateški usmjeriti na stvaranje konkurentne prednosti unaprjeđujući svoju pristup informacijskoj tehnologiji, on se otvara Internetu i elektronskom poslovanju. Neki pokazatelji na globalnom tržištu pokazuju značaj povećanja konkurentnosti poslovanja na ovaj način [Forester research, 2000., www.forrester.com]:

- očekuje se da će tvrtke u razvijenim zemljama do 2002. godine, vršiti globalnu elektronsku komunikaciju sa 78% kupaca, te 65% dobavljača; dok je taj odnos krajem 1999. bio 40% i 43% respektivno.

- to će utjecati na porast prihoda od globalnog korištenja IT, sa 50 mlrd. US\$ ukupne vrijednosti on-line transakcija u 1998., na 217 mlrd. US\$ u 2000. godini, te se u 2003. očekuje prihod veći od 1.300 mlrd US\$.

Grafikon 1.: Projekcija rasta prihoda od on-line transakcija na globalnoj razini (izvor: commerce.net, veljača 2001.) i komparacija reda veličina bruto nacionalnog proizvoda (prikaz D.D.).



Ovaj trend pokazuje relativno brzu fleksibilnost poslovnih sustava prema Internetu.

Nova informacijska tehnologija širi ulogu menadžmenta. Da bi se postigla konkurentnost menadžment sustava u uvjetima frekventnih promjena u okolini, on mora voditi brigu o brzini pristupa informaciji i brzini tržišnog reagiranja na informaciju [Crowston, 5]. Uz to on mora osposobiti svoju poslovnu organizaciju (koristeći IT infrastrukturu, ljudsko znanje) na transformaciju informacije u dodanu vrijednost. To se postiže restrukturiranjem tradicionalnog načina poslovanja u e-business način. Koordinaciju interakcije IT i poslovne organizacije objašnjava pristup teorije koordinacije. Koja kaže: ukoliko se poslovni sustav ne prilagodi međuovisnosti s promjenama (u kontekstu IT), suočava se s problemom koordinacije koji utječe na uspješnost izvršenja odluka [Crowstone, 5]. Pri čemu se koordinacija definira kao menadžment ovisnosti među aktivnostima.

ODGOVOR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA INFORMACIJU

Naglasak na modernoj organizaciji koja ima sposobnost prikupljanja i korištenja znanja (Learning Organization) u svrhu ostvarenja svojih ciljeva, stvara suprotnost prema tradicionalnoj organizaciji prilagođenoj unaprijed isplaniranim aktivnostima od strane top-menadžmenta, kojoj "upijanje" znanja nije bila važna karakteristika [Brynjolfson, Mendelson, 2]. Moderni poslovni sustav razlikuje se u temeljnim postavkama poslovne filozofije. Fleksibilnost strukture organizacije modernoga poslovnog sustava teoretski su objasnili Jensen i Meckling. Prema njima: organizacijska struktura je efikasan odgovor na strukturu informacijskog troška. Promjena u strukturi troška informacije mora izazvati promjenu u organizacijskoj strukturi. IT mijenja strukturu troška procesiranja informacije: postojeći način razmjene i tijeka informacije u poslovnom sustavu mijenja se, stoga se određene karakteristike postojeće organizacije moraju prilagoditi (ili zamijeniti) prema novoj efikasnijoj razmjeni informacije, kao ključnom resursu suvremenog poslovanja [Jensen, Meckling, 9].

Postoje dva rješenja pomoću kojih menadžer (donositelj odluka) može pribaviti informaciju [Brynjolfson, 2]:

- menadžment informacijskim sustavom - informacijski sustav koji obavlja transfer traženih informacija preko informacijskog sustava organizacije, ili

- organizacijskim restrukturiranjem - strukturalizirati organizaciju tako da se relevantni donositelj odluke nalazi na mjestu nastanka ključne informacije.

Ovi se oblici primjenjuju ovisno o raspoloživom organizacijskom znanju (ljudskom znanju) i njegovu rasporedu u organizaciji. Ovaj pristup favorizira resurs ljudskog znanja kao još jednog ključnog čimbenika (pored informacije) u procesu organizacijskog prilagođavanja.

STRATEGIJA KOJU ZAHTIJEVA IT

Top-menadžment odgovoran je za strategiju poslovnog sustava, međutim on teoretski može biti potpuno odgovoran za uspjeh strategije samo ako ju je formulirao uz pomoć ultimativne informacije (savršene informacije). U praksi ta diskrepancija vlasnike i tržište ne interesira, stoga se on mora pobrinuti za pribavljanje informacije koja će imati što bliže karakteristike ultimativnoj informaciji. To se postiže samo uvođenjem sustava informacijske tehnologije.

Strateški menadžment se definira kao: proces kojim top-menadžment determinira dugoročno usmjerenje i uspješnost organizacije, osiguravajući pažljivu formulaciju, efektivnu implementaciju i kontinuiranu evaluaciju strategije [Byars, Rue, Zahra, 3]. Dakle, strateški menadžment je proces, a ne funkcija. Funkcija koja obavlja i odgovorna je za proces strateškog menadžment je funkcija top-menadžmenta. Taj menadžment donosi strateške odluke - odluke koje su usklađene s misijom i strategijom [Porter, 13], a svrha im je da se njihovom realizacijom postupno provodi strategija.

Strategija poslovnog sustava koja predstavlja dugoročni (2-3 godine) plan razvoja i uvođenja tehnoloških resursa, kapaciteta i vještina, a slijedi misiju i ciljeve poslovanja određuje se kao tehnološka strategija [Byars, Rue, Zahra, 3]. Karakteristično je za ovu strategiju da se mora vrlo često evoluirati, jer namijenjena je relativno dinamičnom resursu - tehnologiji. Top-menadžment interpretira strategiju preko zaposlenog osoblja, koje da bi bilo motivirano, mora ne samo razumjeti nego i prihvatiti strategiju [Byars, 3]. Ako je osnovna djelatnost tvrtke proizvoditi informacijsku tehnologiju, onda se cilj ostvaruje tehnološkom strategijom - kao proizvodnom strategijom, a ne IT strategijom koja je zapravo pravac djelovanja ka dugoročnom potpomaganju implementacije tehnološke strategije (ili bilo koje druge) utilizacijom informacijske tehnologije.

Vrlo je važno istaknuti distinkciju ovih dviju strategija. Tehnologijsku strategiju ima poslovni sustav koji proizvodi proizvode visoke tehnologije (komunikacijsku opremu, medicinsku opremu, strojeve), međutim on ne mora imati IT strategiju koja se odnosi prvenstveno na informacijsku tehnologiju kao strateški alat za postizanje konkurentne prednosti - strateškog cilja. IT nije predmet konkurentne prednosti, nego sredstvo za postizanje te prednosti. Kad bi se ove definicije isto poimale, vrijedilo bi: da tvrtke koje proizvode informacijsku tehnologiju imaju ujedno i poslovne aktivnosti intenzivno podržane informacijskom tehnologijom, što je teoretski pogrešno shvaćanje. Poslovni sustavi koji proizvode elemente informacijske tehnologije (software, hardware), sami moraju djelotvorno koristiti (kao i drugi poslovni sustavi) IT u poslovanju kako bi konkurentnije nastupili u svom tržišnom segmentu - tržištu proizvoda informacijske tehnologije. Predmet konkurentne prednosti može biti smanjenje zaliha gotovih proizvoda, a ultimativno sredstvo kojim se postiže to smanjenje je IT koja npr. omogućuje bolju komunikaciju s kupcima i transparentnost zaliha. Taj način kako koristiti i pristupiti informacijskoj tehnologiji, utemeljen je u IT strategiji.

Ukoliko zaposlenici ne razumiju IT, ne može se ni očekivati visok rezultat uspješnosti strategije koja se odnosi na IT (IT strategija). Ovaj se problem u praksi razvijenih zemalja rješava sve većim delegiranjem top-menadžmenta na niže razine pri donošenju strategije, kako bi se ona što bolje prilagodila kompetentnosti organizacije. Ova konstatacija određuje superiornu funkciju top-menadžmenta i doprinosi shvaćanju koliko je važno prihvaćanje informacijske tehnologije od strane top-menadžmenta, ako je ne prihvati, IT sigurno neće biti integrirana u poslovni sustav.

STRATEŠKO POZICIONIRANJE KOJE ZAHTIJEVA SUVREMENO TRŽIŠTE

Internet arhitektura, zajedno s poboljšanjima u softwareu i razvojnim alatima, stavila je IT u položaj u kojem ona predstavlja snažan strateški alat [Porter, 13]. Tvrtke sudjeluju u različitom obujmu na globalnom tržištu, one koje svoje proizvode/usluge usmjeravaju u jednu ili više drugih zemalja, ili to segmentiraju prema zemljopisnim regijama, moraju koristiti **globalnu strategiju** [Christensen, 4]. Povijesni razvoj globalne strategije zaustavio se na modelu transnacionalne organizacije. Implementacija ove strategije optimalno se odvija u integriranoj mreži

neovisnih organizacijskih jedinica koje sa svojim resursima imaju sposobnost postizanja konkurentnosti na različitim tržištima [Byars, Rue, Zahra, 3]. Ovakav oblik organizacije je aktualan. Visoka je razina fluktuacije informacija, financijskih sredstava, ljudskih resursa, materijala među tim neovisnim jedinicama, međutim koordinacija i kontrola njihovih strateških aktivnosti mora biti intenzivna, jer sve sudjeluju u donošenju i implementiranju strateških odluka za globalnu strategiju - pod kojom sve djeluju.

U ovom se radu uvijek pod pojmom konkurentnosti smatra postizanje konkurentnosti globalnom strategijom, na globalnom tržištu. To tržište zahtijeva formulaciju modernoga poslovnog sustava.

Povijesni razvoj organizacijske strukture tvrtke može se prikazati u rasponu od "mehanističke" strukture, ka sve više decentraliziranoj, fleksibilnoj, te "organskoj" strukturi što se neizvjesnost i dinamičnost okoline povećavala [Mendelson, 2].

Suvremeno tržište ima značajke visoke neizvjesnosti, turbulencije promjena, brze komunikacije i globalnog pristupa, stoga se strategija mora zasnivati na što je više mogućem eliminiranju ovih prijetnji koje imanentno izazivaju nesigurnost poslovne perspektive.

Okvir za postizanje strateške konkurentnosti na suvremenom tržištu predstavlja šest načela strateškoga pozicioniranja, koje tvrtka mora slijediti ukoliko nastoji biti konkurentna, tj. uspješna [Porter, 13]:

1. postavljanje jasnog i pravog cilja (engl. right goal), koji predstavlja natprosječni dugoročni povrat na investiciju. Ekonomska vrijednost može se postići samo ako je kupac spreman platiti cijenu proizvoda koja prelazi troškove proizvodnje tog proizvoda/usluge. Ako se cilj postavi u smislu: postizanja većeg tržišnog udjela, ili ostvarivanje većeg obujma proizvodnje, to često rezultira lošom strategijom. Slično se događa kad se za cilj stavlja postavljena želja vlasnika/investitora.

2. strategija mora postaviti smjernice za stvaranje ekonomske vrijednosti (engl. value proposition), ili ekonomske koristi različite od onih koje nudi konkurencija. Ona mora nuditi put za postizanje konkurentnosti.

3. strategija mora omogućiti stvaranje distinktivnog lanca vrijednosti (engl. distinctive value chain) koji će se razlikovati od onog kako to radi konkurencija. Tvrtka tako mora obavljati jedinstvene aktivnosti na tržištu ili obavljati slične aktivnosti na

drugačiji način (npr. odvijanje drugačije komunikacije preko moderne IT - D.D.).

4. robusne (energične, ustrajne) strategije uključuju promjenu (engl. trade-off), tvrtka mora napustiti/promijeniti neke proizvodne značajke, usluge ili aktivnosti kako bi postala jedinstvena. Taj pristup stvara poslovni sustav konkurentno distinktivan. Novo poboljšanje je trenutačno najbolji praktični način obavljanja neke radnje, stoga će ga i konkurencija imitirati bez većeg žrtvovanja, međutim potpuno promijeniti postojeći način obavljanja neke radnje tražit će veće napore konkurencije za imitacijom.

5. strategija definira kako elementi, onoga što tvrtka radi, moraju biti usklađeni (engl. fit together). Sve aktivnosti u poslovnom sustavu moraju biti usklađene. Usklađivanje ne samo da stvara konkurentsku prednost nego i otežava imitiranje strategije. Konkurent može lako kopirati jednu aktivnost ili značajku proizvoda, međutim mnogo teže će mu biti imitirati čitav sustav kompetencije. Primjer usklađivanja: inovirani proizvod mora ujedno inicirati drugačiji pristup proizvodnom procesu i drugačiji marketinški pristup tržištu za taj proizvod, na ovaj se način stvara lanac vrijednosti koji se mora totalno kopirati ako se želi postići konkurentna prednost iste vrijednosti, što je teško.

6. održavati kontinuitet usmjeravanja (engl. continuity of direction). Tvrtka mora slijediti postavljenje smjernice za stvaranje vrijednosti (value proposition) - strateško usmjerenje, čak i pod cijenu da odbije određene nastale prilike. Neodržavanjem kontinuiteta usmjeravanja, tvrtka ne može biti dosljedna razvoju svojih jedinstvenih (distinktivnih) kompetentnosti i slabi joj reputacija kod kupaca. Često mijenjanje strateških usmjeravanja, znak je lošeg razmišljanja top-menadžmenta. Kontinuirani razvoj je neophodan, međutim on mora biti u okviru strateškog usmjerenja.

Strateško pozicioniranje postaje sve češće rješenje top-menadžmenta na suvremenom tržištu za postizanje konkurentnosti. Sve je teže ostvariti konkurentnost koristeći princip operativne efikasnosti, ali zato suvremeno tržište pruža veće mogućnosti distinktivnog strateškog pozicioniranja [Porter, 13]. Dakle, zaključuje se da je lakše postići cjenovnu ili troškovnu prednost strateškim pozicioniranjem, međutim strateško pozicioniranje traži inovativnije sposobnosti menadžmenta. Pogrešno je razmišljanje onog menadžmenta koji misli da se Internetom postiže samo povećanje operativne efikasnosti. Ovo

prvo mišljenje naravno koristi konkurenciji, koja tako ne razmišlja. Na Internet se mora gledati kao na sredstvo za postizanje strateškog pozicioniranja, te ga kao takvog i koristiti [Porter, 13].

Upotreba Interneta omogućuje unaprjeđenje poslovanja, povećava operativnu efikasnost. Menadžment se oslanja jednostavno na brzinu i lakoću pristupa informaciji preko Interneta nadajući se samouvjerenom da je tako postigao konkurentnu prednost. Ovo je plitko razmišljanje, i postaje sve češća praksa, jer prednost se postiže samo ako je operativna efikasnost veća od konkurentske. Razvoj suvremenih Internet aplikacija, za razliku od onih prošlih skupih i kompleksnih, stvara uvjete u kojima je relativno teško ostvariti prednost ovakvim pristupom, jer je imitiranje konkurenata relativno lako. U vrijeme prijašnjih generacija informacijskih sustava konkurenciji je bilo teško i skupo imitirati informacijske sustave, što znači da se informacijskim sustavima tada mogla ostvarivati stabilna konkurentna prednost.

U sadašnjim tržišnim uvjetima konkurentna prednost se može postići razvojem i sofisticiranjem moderne IT, ali ta prednost vjerojatno neće biti stabilna, tj. neće osigurati prednost na dugoročno razdoblje. Ova konstatacija sasvim sigurno ne vrijedi za unutrašnja tržišta onih zemlja, na kojima djeluju poslovni sustavi koji se ne oslanjaju na e-business, međutim vrijedi za nastup tih poslovnih sustava na globalnom tržištu.

Internet predstavlja medij koji omogućuje lakši pristup informaciji kupcima, kako bi se oni informirali o proizvodu i dobavljačima, pojačavajući tako pregovaračku snagu kupaca. Samo postizanje kontribucije brzine i fleksibilnosti informacijskom tehnologijom, ne vodi nikamo bez postizanja distinktivnog strateškog usmjerenja, jer ostvarenje konkurentne prednosti podrazumijeva postojanje jedinstvenosti u lancu vrijednosti [Porter, 13].

VREMENSKA DIMENZIJA TEHNOLOGIJSKOG NAPRETKA

Vremenska dimenzija tehnologijskog napretka (engl. Roadmap) novi je termin koji koriste znanstvenici u istraživanju alata i tehnika menadžmenta tehnologije. Ona je prognoza onoga što bi se moglo dogoditi u budućnosti i plan koji bi se trebao izvršiti ukoliko se ona ostvari [Kappel, 10]. Roadmap je važan čimbenik prilikom konformiranja poslovnog sustava promjenama koje se mogu predvidjeti.

Od tvrtki se danas očekuje da budu fleksibilnije na promjene u tehnologiji i da menadžment tehnologijskom imovinom prema njoj bude strateški orijentiran. Znanstveni doprinos za razmatranje procesa vremenske dimenzije tehnologijskog napretka dali su Bray i Garcia, Groenveld, Zurcher i Kostoff, oni se zalažu da svaka tvrtka mora stvoriti strateški okvir za pristup tehnologiji u određenom vremenskom razdoblju kako bi se lakše snalazila u uvjetima turbulentnih promjena. To su preciozni dokumenti u kojima menadžment determinira ključne parametre tržišta, vlastitog proizvoda i tehnologije za jedan ili više segmenata poslovanja, te prognozira promjene i planira razvojni proces na temelju njih. Ovo je suvremeni termin za proces određivanja distinktivnog strateškog usmjerenja poslovnog sustava koje top-menadžment mora donijeti za duže poslovno razdoblje [Kappel, 10].

PREDNOSTI KORIŠTENJA ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

Informacijska tehnologija postala je sredstvo za ublažavanje prijetnji i smanjivanje neizvjesnosti okoline, tj. može ju se smatrati unapređivačem poslovanja. IT unapređuje sljedeće elemente poslovanja, koji su važni za uspješnost provedbe strategije (strateški važni - D.D.) [prema Hesterbrink, 7]:

- brzo i relativno jeftino prikupljanje informacije o kupcima, koje se koriste za upoznavanje potreba i preferencija kupaca
- povećanje lojalnosti kupca pružanjem mogućnosti stvaranja proizvoda i usluga prema njihovim osobnim profilima
- uspostavljanje globalnog pristupa kupcima i dobavljačima, smanjujući tako nabavne i prodajne troškove, te proširivanje tržišnog udjela
- dramatično smanjenje troškova svih oblika transakcija s poslovnim partnerima
- dramatično smanjenje vremena realizacije transakcije
- laka i transparentna razmjena informacija s partnerima, što omogućuje niže količine zaliha
- kolaboracija s poslovnim partnerima u stvaranju zajedničkih proizvoda za tržište, čime se smanjuje životni ciklus nastanka proizvoda.

Ukoliko se unaprjeđenje ovih elemenata ostvari do razine da postaju distinktivna konkurentnost, a to se ostvari koristeći neposredno infor-

macijsku tehnologiju, tada takav poslovni sustav ima distinktivno strateško usmjerenje prema informacijskoj tehnologiji. Metodom analogije, ako je strateški usmjeren, znači da je informacijsku tehnologiju shvatio kao strateški čimbenik poslovanja, te je namjerava razvijati i brinuti se o njoj na strateškoj razini, tj. na razini top-menadžmenta.

ZAKLJUČAK TEORIJSKOG PRISTUPA KAO PODLOGA EMPIRIJSKOM ISTRAŽIVANJU

Teorijski pristup navodi na zaključak da suvremeni tržišni uvjeti daju prednost onom poslovnom sustavu koji postigne distinktivno strateško usmjerenje, tj. imanentni element konkurentne prednosti, pronalazeći strateški način distinkcije u lancu vrijednosti, implementiranjem i kontinuiranim razvojem informacijske tehnologije. Ako se u poslovni sustav uvede novi element koji potpomaže holistički, ali i omogućuje odvijanje poslovanja u modernom poslovnom sustavu, mora mu se prilagoditi funkcija top-menadžmenta poslovnog sustava koji bi taj element pratio i usmjeravao prema strategiji s najviše razine odlučivanja. U slučaju informacijske tehnologije ta top-menadžment funkcija je menadžer informacijske(om) tehnologije(om).

Empirijsko istraživanje: strateško usmjerenje hrvatskih tvrtki prema IT resursu i restrukturiranju menadžment sustava

METODOLOŠKA OBILJEŽJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Pod pojmom hrvatska tvrtka smatram trgovačko društvo sa sjedištem u Republici Hrvatskoj koje je strukturirano i obavlja gospodarsku djelatnost u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima (objavljen u Narodnim novinama, br. 111/93) Republike Hrvatske. S obzirom da Zakon ne poznaje pojam top-menadžment, ali poznaje njegovu strukturu i ulogu, on navodi pojam: uprava trgovačkog društva.

Predmet empirijskog istraživanja su poslovni sustavi u Republici Hrvatskoj kao nositelji ekonomske (gospodarske) aktivnosti, tj. kao stvaraoci društvenog proizvoda Republike Hrvatske. Uži predmet istraživanja je top-menadžment tih poslovnih

sustava, koji donosi strateške odluke i obavlja proces strateškog menadžmenta.

Kriterij za obuhvat reprezentativnog uzorka predmeta istraživanja je sljedeći:

1. veličina trgovačkog društva - velika trgovačka društva prema Zakonu o računovodstvu Republike Hrvatske. Po ovom kriteriju izdvojena su prvo sva velika trgovačka društva u Republici Hrvatskoj.

2. selektiranje prema heterogenosti gospodarskih djelatnosti (prema HGK). Izbor tvrtki kao rezultat prethodna dva kriterija sužen je dodatno, uzimajući u obzir što bolju pokrivenost gospodarskih djelatnosti u reprezentativnom uzorku - ukupno 182 tvrtke.

Primarnu informaciju za empirijski dio istraživanja autor je prikupio anketom u siječnju 2001. g. na području Hrvatske. Anketni se upitnik sastojao od kratkog objašnjenja ključnih pojmova i anonimnog anketnog upitnika. Upitnik je bio adresiran isključivo na Upravu trgovačkog društva, što je i potvrđeno kontrolnim pitanjem.

Podloga za istraživanje su statistički podaci Zavoda za platni promet Republike Hrvatske [ZAP, 15], te zatraženi aktualni službeni podaci Hrvatske gospodarske komore Republike Hrvatske. Rezultati i korišteni statistički podaci čine istraživačku dokumentaciju.

U svrhu istraživanja korišteno je 13 anketnih pitanja, za koje autor smatra da su dovoljna za verifikaciju hipoteza.

Velike tvrtke nositelji su gospodarskog razvoja i rasta u razvijenim zemljama, te tvrtke imaju najviše mogućnosti za inoviranje i pokretanje inovativnih oblika tehnologije i pristupa toj tehnologiji. S obzirom na broj zaposlenih i visinu prihoda, uzorkom obuhvaćena velika trgovačka društva imaju značajan

utjecaj na tijek razvoja gospodarstva Hrvatske, iz tog razloga mogu biti reprezentativni uzorak za cijelo hrvatsko gospodarstvo.

Istraživačka hipoteza:

- poslovni sustavi u Hrvatskoj nisu distinktivno strateški usmjereni prema modernoj informacijskoj tehnologiji i elektronskom poslovanju.

Kauzalna hipoteza:

- uzrok je slaba upoznatost top-menadžmenta o suvremenim pristupima tržištu i oblicima poslovanja.

Cilj empirijskog dijela istraživanja je prikazati stanje u kojemu se nalaze velika trgovačka društva s obzirom na prihvaćanje suvremenih poslovnih koncepcija od strane top-menadžera. Ako postignu konkurentnu prednost na domaćem tržištu koristeći uspješno informacijsku tehnologiju i elektronsko poslovanje, to će biti korak prema takvom nastupu na globalnom tržištu.

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: PERCEPCIJE TOP-MENADŽMENTA

Odgovori top-menadžera, podloga su za dokazivanje valjanosti hipoteza. Redoslijed navedenih tablica identičan je redoslijedu pitanja u anketi, što doprinosi objektivnom uvidu u poznavanje terminologije i shvaćanja e-businessa.

Obuhvaćeni gospodarski subjekti s obzirom na veličinu, imaju organizacijske predispozicije za restrukturiranje ka implementaciji informacijske tehnologije. Velike tvrtke otežano posluju ukoliko se javi problem u razmjeni informacija, bilo vertikalnoj ili horizontalnoj, jer distribucija informacije ne trpi

Tablica 1.: Obuhvat empirijskog istraživanja.

broj obuhvaćenih tvrtki	52	po zaposlenima ukupno u Hrvatskoj		uzorak
		više od 500	170	20% (33)
		251 - 500	233	6% (13)
		manje od 250	17	35% (6)
obuhvaćeno zaposlenih	114.431	ukupno Hrvatska	716 195	16%
		ukupno velike tvrtke	262 143	44%
prihodi obuhvaćenih (u mil. kn)	46.587	ukupno Hrvatska	273 937	17%
		ukupno velike tvrtke	105 905	44%

* Istraživačka dokumentacija

distorziju i parcijalnu informiranost, ali i informacijski sustavi ovakvih tvrtki imaju relativno velik broj korisnika informacije.

Indikator korištenja kompjutera u tvrtkama (tablica 2.) predstavlja udio poslovnih zadataka za čije obavljanje zaposlenici moraju koristiti: kompjutor (PC ili klijent), eksterne jedinice, software.

Svi veliki gospodarski subjekti u Hrvatskoj koriste informatičku infrastrukturu kao podršku za obavljanje poslovanja. Analogno tome svi top-menadžeri orijentirani su određenim intenzitetom na procesiranje informacije kompjutorom, shvaćaju njezinu vrijednost, i svjesni su da korištenje kompjutera povećava preglednost, brzinu i točnost evidencije i time olakšava obavljanje poslovnih zadataka. Međutim, podatak da 82.7% tvrtki djelomično koristi kompjutore u poslovnom sustavu, navodi na zaključak da poslovanje nije potpuno informacijski integrirano - menadžer ne može dobiti potpunu informaciju o tijeku poslovanju na svom kompjutoru. Menadžer u takvim uvjetima ne može donijeti konzistentnu odluku oslanjajući se na onako brzu,

točnu i obuhvatnu informaciju kakvu kompjutor može pribaviti.

Ako 17.3% poslovnih zadataka ovisi potpuno o informatičkoj podršci, tada poslovni sustav mora pratiti razvoj i unaprjeđenje informatičke tehnologije. To zahtijeva pozornost na strateškoj razini i relativno veću fleksibilnost organizacije, jer se mora kontinuirano prilagođavati novoj IT ako želi iskoristiti sav njezin potencijal i postići željeni povrat investicije u nju.

Indikatori korištenja e-businessa podrazumijevaju homogeno funkcioniranje segmenata e-businessa. Svaki taj segment koristi se u pojedinim organizacijskim odjelima kako bi omogućio centralizirano praćenje uspješnosti tih odjela i njihovo povezivanje s poslovnim partnerima [prema definiciji]. Ukoliko poslovni sustav koristi e-business, preliminarni zadatak top-menadžment je bio: kako prilagoditi (restrukturirati) organizacijske odjele tom načinu poslovanja, to je obavio određujući koji će organizacijski odjel koristiti određenu grupu software aplikacija. Elektronsko poslovanje je integracija 3

Tablica 2.: Korištenje kompjutera za izvršavanje poslovnih zadataka u poslovnom sustavu.
(Subjektivna procjena top-menadžera.)

	udio tvrtki	frekvencija
do 30%	15,40%	8
ovisi oko 50% zadataka	23,10%	12
ovisi do 80% zadataka	46,20%	24
ovise svi poslovni zadaci	15,40%	8
	100%	52

*Istraživačka dokumentacija

Tablica 3.: Usmjerenost poslovanja tvrtke ka e-business poslovnoj koncepciji i funkcijama.
(Subjektivna procjena top-menadžera.)

	udio tvrtki	frekvencija
poslovanje je potpuno orijentirano	17,30%	9
djelomično koristimo e-business	63,50%	33
ne posluje na e-business koncepciji	19,20%	10
	100%	52

*Istraživačka dokumentacija

ključna segmenta, tj. tri ključne grupe software aplikacija, i ostalih segmenata koji daljnje sofisticiraju i integriraju određene poslovne aktivnosti [slika 1]:

- menadžment odnosa(om) s kupcem (Customer Relationship Management - CRM), software aplikacije na kojima rade zaposlenici u odjelu marketinga i logistici prodaje. CRM koncepcija podrazumijeva niz inovativnih pristupa kupcima preko umreženih aplikacija koje omogućuju: analizu tržišta, formiranje modela tržišnog nastupa, simulaciju marketinških alternativa, planiranje kampanja, vođenje statistike prodaje, evidenciju preferencija kupaca, kretanje konkurencije, transparentnost preko Interneta, itd.

- menadžment lancem dobave (Supply-Chain Management - SCM), software aplikacije na kojima rade zaposlenici u odjelu nabave, logistike nabave i planiranja proizvodnje, a omogućavaju: eksternu komunikaciju i transakcije u dobavnom lancu, planiranje materijala, planiranje proizvodnje i njezino usklađivanje s potražnjom, transparentnost preko Interneta, itd.

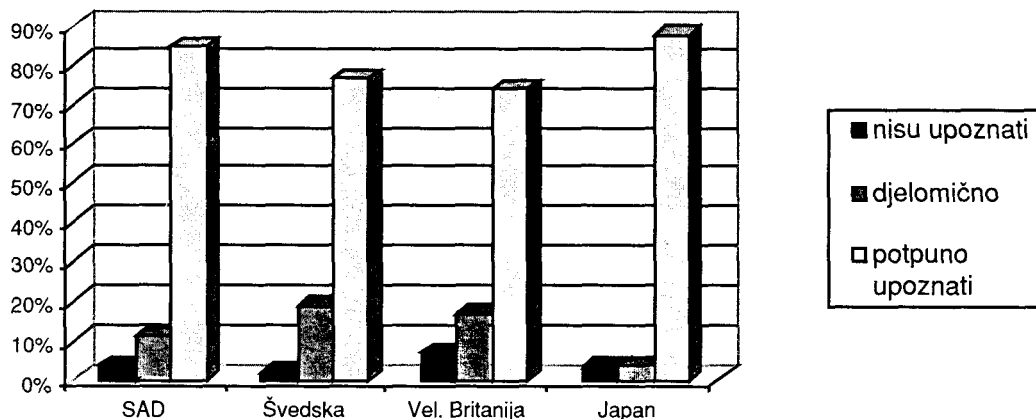
- menadžment informacijski sustav (Business Intelligence - BI), software koji povezuje sve segmente e-businessa, kako bi pružio sintetiziranu informaciju upotrebljivu za menadžment (top-menadžment). On sam za sebe nema svrhu, jer on prikuplja informacije iz drugih segmenata sustava

informacijske tehnologije u poslovnom sustavu, te njima manipulira, sintetizira ih i analizira, ta kao takve prezentira menadžmentu (najčešće top-menadžmentu) u obliku statističkih prikaza ili konkretnih prijedloga.

- ostali segmenti: financijski menadžment, industrijska rješenja, itd.

Karakteristike ovih segmenata dokazuju da je e-business daleko više od samoga korištenja IT infrastrukture. Kontradiktorno je mišljenje menadžmenta da obavlja poslovanje na način koji je karakterističan za elektronsko poslovanje, a da ne poznaje i ne koristi integraciju CRM, SCM i BI rješenja. Indikatori e-business koncepcije [Hesterbrink, 7] jednostavno ne mogu biti ostvareni bez ovih fundamentalnih segmenata. Ostali segmenti svakako nisu irelevantni, oni u modernom poslovnom sustavu omogućuju simulacije financijskih odluka, procjenjivanje dodane vrijednosti, itd. Sve ove segmente u svrhu izvještavanja menadžera, povezuje Business Intelligence. Segment elektronskog poslovanja može funkcionirati kao zasebni informacijski entitet, ali on kao takav ne čini koncepciju elektronskog poslovanja, nego dobar početak i uvod u to poslovanje [Crowstone, 5]. Dakle, moraju postojati određene integrirane poslovne koncepcije kako bi se informatizacijom očitivalo povećanje u njihovoj komunikaciji i efikasnosti interakcije, ovo je posebno značajno za globalnu komunikaciju.

Grafikon 2.: Udio top-menadžmenta u uzorku koji čine velike i srednje tvrtke*, a s obzirom na poznavanje funkcioniranja elektronskog poslovanja i kompetentnost u tom pogledu u nekim razvijenim gospodarstvima.



* Ovaj je grafički prikaz komparabilan s determiniranim rezultatom istraživanja u Hrvatskoj, jer ovdje uključene i srednje tvrtke (preko 250 zaposlenih) hrvatski Zakon klasificira kao velike tvrtke. (Na temelju intervjua koji je proveo: cio.com u suradnji s Američkim društvom za informacijsku znanost (ASIS), travanj 2000. g. SAD, cio.com/forums/crm, asis.org)

SCM se definira kao: koncepcija menadžment podsustava koji obuhvaća lančane aktivnosti koje se odnose na kretanje roba od faze sirovine do faze konačnog oblika spremnog za prodaju.

Analiza rezultata [Tablica 3.] pokazuje da najmanje 48.08% top-menadžera u Hrvatskoj ne razumije ili djelomično razumije e-business koncepciju. A taj postotak dodatno povećava sljedeći rezultat: od 17.31% [tablica 3.] top-menadžera koji tvrde da su im tvrtke potpuno orijentirane e-businessu samo 22,2% stvarno posluju u e-business koncepciji (prema definiciji i komparativnoj analizi rezultata [tablica 9., 10, i 11.]). Dakle, dodatnih 7.7% top-menadžera ne shvaća ili djelomično shvaća e-business, a samim tim i koncepciju modernog poslovnog sustava - što je objektivno **ukupno najmanje 71,2% top-menadžera u Hrvatskoj**. Ovaj argument doprinosi verifikaciji kauzalne hipoteze.

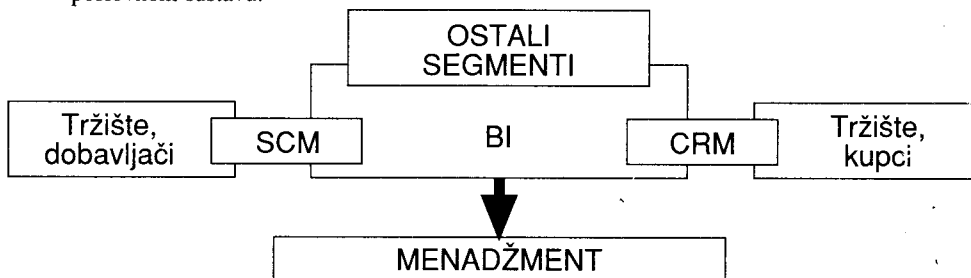
Moglo bi se isto tako reći da je **teoretski najviše 38,8% top-menadžera potpuno upoznato s koncepcijom elektronskog poslovanja**.

Informacijska tehnologija može biti čimbenik konkurentne prednosti, ali predispozicija je da mora imati strateški značaj u tom poslovnom sustavu. IT može imati strateški značaj, a da ju menadžment ne preferira kao čimbenikom konkurentne prednosti, dakle ne koristi njezine značajke kao distinktivne značajke svoje strategije. **Za 42.31% top-menadžera IT nije strateški značajna**. [tablica 4].

U 57.69% tvrtki top-menadžeri smatraju IT važnim čimbenikom implementaciju strategije. Te tvrtke moraju intenzivno pratiti i biti u tijeku s prihvaćanjem inovativnih oblika informacijske tehnologije, kako bi ostvarivali strateške ciljeve. One obavljaju svakodnevne operativne poslovne zadatke uz pomoć IT, ali obavljanju i strateški važne zadatke (donošenje odluka, planiranje proizvodnje i prodaje, itd.) u određenom intenzitetu.

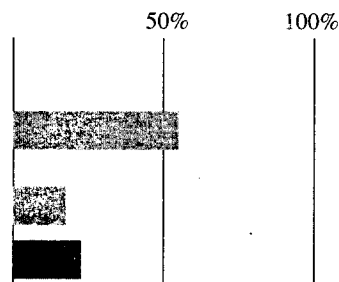
Tvrtka ne mora koristiti e-business, da bi IT za nju bila objektivno strateški važna. IT je strateški važna ako potpomaže odvijanje vitalnih zadataka do te mjere da, ukoliko izostane podrška IT, poslovni

Slika 1: Informacijski tijek u e-businessu. Interakcija i integracija segmenata e-businessa u modernom poslovnom sustavu.



Tablica 4.: Težnja top-menadžera da postigne konkurentnu prednost na tržištu korištenjem brze, točne i fleksibilne informacijske tehnologije - ima li IT strateški značaj u tvrtki. (Subjektivna procjena top-menadžera.)

	udio tvrtki	frekvencija
IT je najvažniji čimbenik za postizanje konkurentne prednosti	1.92%	1
IT je strateški važna, ali nije čimbenik konkurentnosti	55.77%	29
IT je samo alat za efikasnije obavljanje administracije	19.23%	10
realizacija strategije ne ovisi o IT	23.08%	12
	100%	52



sustav ne može obavljati vitalne poslovne funkcije. Dakle, oni su usko ovisni o IT.

Prema zaključku teorijskog pristupa u najmanje 42.31% tvrtki u Hrvatskoj ne postoji top-menadžment funkcija: menadžer informacijskom tehnologijom, stoga ne postoji ni koncepcija MIT. Ne postoji menadžment funkcija na najvišoj razini koja bi planirala, implementirala, realizirala i razvijala informacijsku tehnologiju. Usporedba rezultata [tablica 4. i 5.] pokazuje da top-menadžeri u ovih 42.31% tvrtki ne žele IT menadžera u top-menadžmentu. Dakle, otpor za uvođenje ove funkcije, pored mogućih finansijskih, edukativnih ili tržišnih razloga, stvaraju i same interne preferencije postojećeg top-menadžmenta. Taj relativno veliki udio top-menadžera u velikom tvrtkama nema objektivnu perspektivu izlaska na globalno tržište, i te tvrtke bez restrukturiranja menadžment sustava neće moći podnijeti utjecaj globalnog tržišta na kojem djeluju, za njih potpuno drugačije tvrtke.

Svi top-menadžeri koji subjektivno procjenjuju da je njihovo poslovanje (stoga i strategija) potpuno orijentirano e-businessu [tablica 3.] koriste Internet za marketing, analiza pokazuje da su to iste tvrtke.

Internet pruža velike inovativne mogućnosti u suvremenom poslovanju [Porter,13]. Ako 17.31%

poslovnih sustava intenzivno koristi Internet kako bi pristupili tržištu kupaca one koriste određene pristupe karakteristične za suvremeno tržište:

- transparentnost proizvoda/usluga na globalnoj razini
- relativno jeftino prikupljanje informacija o kupcima
- širenje tržišta potencijalnih kupaca i potrošača, itd.

Rezultat pokazuje da 82.69% tvrtki koje djeluju na tržištu Republike Hrvatske nije orijentirano prema širokoj javnosti potrošača na način koji karakterizira suvremeno tržište (preko Interneta), što omogućuje konkurenciji (onih 17.31% tvrtki) da se ponaša distinktivno u ovom segmentu poslovnog djelovanja. Internet je segment sustava informacijske tehnologije u poslovnom sustavu, a taj moderni sustav za sada koristi samo 1.92% tvrtki [tablica 4.] da bi postigle distinktivnu prednost.

Ne bi se moglo reći da je poslovni sustav moderan, ako ne pristupa Internetu u svrhu ostvarivanja temeljnih poslovnih aktivnosti [Christensen, Slywotzky, Tedlow, 4].

Međutim, [prema Porter, 13] na globalnom tržištu već je sad teško postići konkurentnu prednost strateškim pozicioniranjem koristeći Internet, potrebno je inovirati nove pristupe Internetu.

Extranet omogućuje poslovnim sustavima pristup dijelovima privatnih Intraneta mreža dobavljača ili kupaca, kako bi provjerili stanje zaliha, narudžbe, procesiranje narudžbi i sl. Extranet je jedan od objektivnih indikatora orijentiranosti poslovanja prema elektronskom načinu obavljanja poslovnih transakcija i komunikacije. Extranet je platforma za SCM odnosno CRM.

Tablica 5.: Preferencija top-menadžera za podjelu menadžment odgovornosti s IT menadžerom.

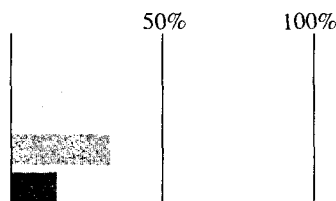
	udio tvrtki	frekvencija
DA	51.90%	26
NE	48.10%	25
	100%	51

*Istraživačka dokumentacija

Tablica 6: Korištenje Interneta za marketing (promociju, prodaju) proizvoda/usluga prema širokoj javnosti potrošača.

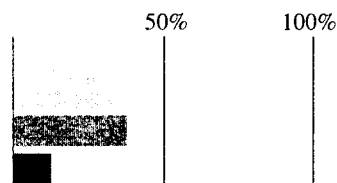
	Udio tvrtki	frekvencija
intenzivno ga koriste u tu svrhu	17.31%	9
imaju Web-site za tu svrhu, ali ga ne ažuriraju	38.46%	20
ne koriste, ali planiraju	32.69%	17
ne koriste, niti planiraju	11.54%	6
	100%	52

*Istraživačka dokumentacija



Tablica 7: Korištenje Extraneta (autoriziranog Internet mrežnog pristupa) - pri poslovanju s poslovnim partnerima kupcima.

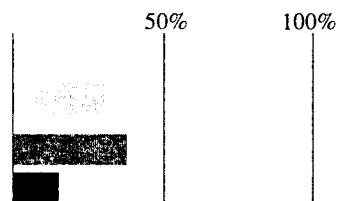
	udio tvrtki	frekvencija
intenzivno koriste	13.73%	7
koriste, ali samo s nekim kupcima	33.33%	17
ne koriste, ali planiraju	41.17%	21
ne koriste, niti planiraju	11.77%	6
	100%	51



*Istraživačka dokumentacija

Tablica 8: Korištenje Extranet mrežnog sustava u dobavnom lancu - s poslovnim partnerima dobavljačima.

	Udio tvrtki	frekvencija
Intenzivno koriste	13.46%	7
koriste, ali samo s nekim dobavljačima	30.77%	16
ne koriste, ali planiraju	42.31%	22
ne koriste niti planiraju	13.46%	7
	100%	52



*Istraživačka dokumentacija

Ovi rezultati doprinose objektivnijoj procjeni strateške orijentiranosti ka e-businessu. U prosjeku 45.6% tvrtki ima predispoziciju za odvijanje elektronskog poslovanja - koriste infrastrukturu Extraneta, što ujedno podrazumijeva korištenje Interneta.

Tablica 9.: Korištenje software aplikacija u svrhu internog menadžerskog računovodstva, mjerenje uspješnosti top-menadžmenta u određenom razdoblju.

	udio tvrtki	frekvencija
Koriste	15.38%	8
Uvode	21.15%	11
ne koriste	63.46%	33
	100%	52

*Istraživačka dokumentacija

S obzirom da je interno menadžersko računovodstvo izvor informacija o usklađenosti menadžment odluka i rezultata s postavljenim ciljevima i događajima u okolini, ono mora biti

utemeljeno na obuhvatnoj, sintetiziranoj i točnijoj informaciji. Interno računovodstvo manipulira svim relevantnim informacijama iz organizacije, koje su potencijalni indikatori o postignutoj razini uspješnosti poslovnog sustava. Mora se temeljiti na informacijama koje može pribaviti informacijska struktura Business Intelligence softwarea, jer izvor informacija je aplikacijski software, a ne papirni ili drugi medij. Menadžment u modernom poslovnom sustavu mora imati promptnu informaciju iz sustava (preko Intraneta) i iz okoline sustava (preko Extraneta, Interneta) kako bi mogao odgovoriti na nagle promjene [Kappel, 10].

Business Intelligence je glavni izvor informacija menadžmentu o tijeku i uspješnosti implementacije operativnih, taktičkih i strateških zadataka. S obzirom da je BI "živčani sustav" e-businessa njegovo korištenje je objektivni indikator e-business koncepcije.

15.38% tvrtki ima kompjuteriziran sustav internog računovodstva, međutim s obzirom na spomenute karakteristike i ulogu BI, analizirajući usporedno rezultate [tablica 10., 11., 12. i 13.] objektivni udjel top-menadžera koji koristi modernu informacijsku tehnologiju kao alat za interno menadžersko računovodstvo je 7.69%.

Tablica 10.: Korištenje sofisticiranih software aplikacija namijenjenih kao podrška u procesu donošenja odluka i evaluacije uspješnosti poslovanja - Business Intelligence.

	Udio tvrtki	Frekvencija
Koriste	3.85%	2
Uvode	26.70%	14
ne koriste	69.23%	36
	100%	52

*Istraživačka dokumentacija

Tablica 11.: Korištenje SCM-a (Supply Chain Management) - software aplikacija za menadžment dobavnog lanca.

	udio tvrtki	frekvencija
Koriste	1.92%	1
Uvode	32.69%	17
ne koriste	65.39%	34
	100%	52

*Istraživačka dokumentacija

Tablica 12.: Korištenje CRM-a (Customer Relationship Management) - software aplikacije za menadžment odnosa s kupcima.

	udio tvrtki	frekvencija
Koriste	3.9%	2
Uvode	30.77%	16
ne koriste	65.38%	34
	100%	52

*Istraživačka dokumentacija

CRM je kvintesencijalno prodajni informacijski podsustav, konstruiran prema kupcu kao središnjem strateškom faktoru.

Tablica 13.: Analitička tablica potpunog korištenja integrirane koncepcije Extraneta, SCM, CRM i BI, u velikim tvrtkama u Hrvatskoj.

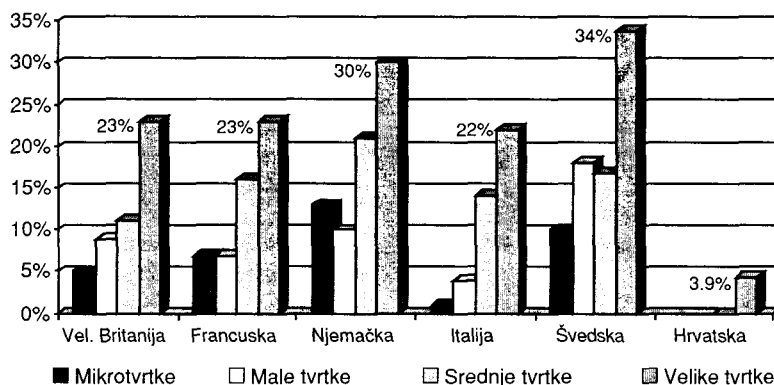
	komparativni udio prilagođen kriteriju za Grafikon 2.	
Udio velikih tvrtki	2	3.95%
Ukupno tvrtki	52	

*Istraživačka dokumentacija

Prema rezultatima [tablica 10., 11. i 12.] zaključak istraživanja, usklađen s teorijskim dijelom istraživanja, pokazuje da 3.9% poslovnih sustava u Republici Hrvatskoj koristi IT u punom intenzitetu kakav je karakterističan za e-business. Ove tvrtke ostvaruju navedene elemente unaprjeđivanja poslovanja [navedene prema Hesterbink, 7] karakteristične za koncepciju modernog poslovnog sustava.

Istraživačku hipotezu verificira podataka da od 3.9% tvrtki koje koriste IT do mjere e-businessa, samo njih 50% koristi modernu IT kao distinktivni (jedinstveni) strateški alat, što je 1.92% od ukupnog broja. Ovaj relativno zanemariv postotak velikih tvrtki potvrđuje istinitost istraživačke hipoteze.

Grafikon 2.: Udio tvrtki koje koriste Extranet (u svrhu CRM-a i SCM-a) u nekim europskim zemljama u 2000 g. Veličina tvrtki je prema broju zaposlenih.* (Izvor: www.nua.ie, statističko istraživanje).



* velike tvrtke - preko 500 zaposlenih, srednje tvrtke - preko 250 zaposlenih, male tvrtke - preko 20 zaposlenih. Podaci za velike tvrtke u Hrvatskoj rezultat su ovog istraživanja [tablica 8.].

Dakle, ukoliko top-menadžment poslovnog sustava ne poznaje ulogu i značaj IT, on nije upoznat s karakteristikama modernog poslovnog sustava. Analogno tome, on ne može osposobiti svoj poslovni sustav na suvremenom tržištu, tako da teoretski ne može ostvariti konkurentnu prednost na suvremenom tržištu.

ZAKLJUČAK

Empirijski rezultati utemeljeni na teoretskom pristupu pokazuju da općenito tvrtke u Republici Hrvatskoj relativno slabo koriste modernu informacijsku tehnologiju koja je čimbenik konkurentnosti na globalnom tržištu. Informacijska tehnologija nije percipirana od strane top-menadžmenta u dovoljnoj mjeri da bi bila strateški čimbenik poslovnog djelovanja. Internet pruža dramatične mogućnosti u unapređivanju poslovnih odnosa s partnerima i tržištem, te mora biti prihvaćen ukoliko hrvatske tvrtke žele dostići efikasnost i fleksibilnost tvrtki razvijenih zemalja. Svijest menadžera mora biti promijenjena.

Statistička metoda ne može točno determinirati stupanj poznavanja IT od strane top-menadžmenta, ali sigurno može prikazati nerazumijevanje te suvremene tehnologije kod najmanje 61.2% tvrtki u Hrvatskoj.

Rezultati istraživanja pokazuju da relativno mali broj tvrtki ima usmjerenu strategiju prema elektronskom poslovanju, što im u okolini gdje to konkurencija ne koristi, znači mogućnost postizanja distinktivne strateške prednosti koristeći IT, ali to je samo slučaj za 1.92% tvrtki u Hrvatskoj. Općenito se može zaključiti da tvrtke nisu distinktivno usmjerene prema elektronskom poslovanju i IT.

S obzirom da se teorijski pristup zalaže za postizanje konkurentnosti korištenjem IT, praktički reprezentativni uzorak pruža uvid u suvremenu informacijsko-tehnološkijsku orijentaciju top-menadžmenta, koja ima utjecaj na uspješnost poslovanja na suvremenom tržištu. Ovo sve doprinosi shvaćanju da u Hrvatskoj nisu zastupljeni moderno strukturirani poslovni sustavi koji prate trendove i intenzivno prate razvoj superiorne informacijske tehnologije, kao integrirajućeg segmenta poslovnog sustava.

LITERATURA:

1. *Alfirevic, N.*: An empirical inquiry into the objective assessment and the top management perception of the need for organizational restructuring in large Croatian enterprises, Management, Vol. 5, No. 1., Faculty of Economics, June 2000, Split
2. *Brynjolfsson, E., Mendelson, H.*: Information Systems and the Organization of Modern Enterprise, research paper, Journal of Organizational Computing, December 1996, USA
3. *Byars, L. L., Rue, L. W., Zahra, S. A.*: Strategy in a Changing Environment, Irwin, USA, 1996.
4. *Christensen, C. M., Slywotzky, A.J., Tedlow, R. S., Carr, N. G.*: The Future of Commerce, Harvard Business Review, January 2000, USA
5. *Crowston, K.*: Electronic communication and new organizational forms: A coordination theory approach, scientific research, School of Business Administration, University of Michigan, 1999, USA
6. *Das, S. S., Van de Ven, A. H.*: Competing with New Product Technologies: A Process Model Strategy, Management science, Vol. 46, No. 10, October 2000, USA
7. *Hesterbrink, C.*: E-business and ERP: Bringing two paradigms together, PriceWaterhouse Coopers Publications, October 1999, USA
8. *Ivancevich, J. M., et al.*: Management Quality and Competitiveness, 2nd ed., Irwin/McGraw Hill, USA, 1997.
9. *Jensen, M., and Meckling, W.*: Knowledge, Control and Organizational Structure Part I, research paper, Cambridge MA: Basil Blackwell, 1999, USA
10. *Kappel, T. A.*: Perceptives of Roadmaps: How Organizations Talk About Future, Research, The Journal of Product innovation Management, Vol. 18, No. 1, January 2001, USA
11. *Lucas, H. C., Jr.*: Information systems concepts for management, 5th ed., McGraw-Hill, USA, 1994.
12. *Mendelson, H.*: Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry, Management science, Vol. 46, No. 4, April 2000, USA
13. *Porter, M. E.*: Strategy and the Internet, Harvard Business Review, March 2001, USA
14. *Swamidass, P. M., Aldridge, M.D.*: Cross-Functional Management of Technology, Irwin, USA, 1996.
15. *ZAP*: Informacija o osnovnim financijskim rezultatima poduzetnika Republike Hrvatske, Zagreb, lipanj 2000.

Dario Dunković, B.Sc. (Ekon)

STRATEGIC ORIENTATION OF MANAGEMENT TOWARD CONTEMPORARY INFORMATION TECHNOLOGY IN CROATIAN COMPANIES

Summary

The work is result of empirical research aiming to identify the presence of utilisation of the world business trend - electronic business operations - in the large business systems in Croatia and thus to determine the resources of the most significant part of Croatian economy in comparison with the developed market economies. It is necessary to change traditional business activities adjusting to the demands of the contemporary market and to diminish the gap in the relationship of the management and info-technology. The feedback analysis of the business systems and the top management respectively, estimates objectively the adjustment the intensity of companies to the concept of modern business system. The business activities supported by the information technology direct the development of global economy but the conclusion is that Croatian economy has not given the necessary significance to the contemporary form of business operations. The co-ordination of this developing trend with general strategic orientation is therefore exceptionally important since it takes into consideration the restructuring of management concepts and functions. This is indispensable since the support of business operations with contemporary IT demands formation of the new segment of management which will continually take care of this technology, its application and development for business purposes. Generally, the research shows relatively weak flexibility of the top-management regarding the changes caused by the new IT and the significant reason is the top-manager's insufficient knowledge of the interaction advantage and new technology. Competitiveness on the world market depends on the intensity of the business systems in Republic of Croatia and their orientation and comprehension level toward the new info-technology and how the systems adjust their management.

Keywords:

modern information technology, electronic business, modern business system, information technology management,