

UDK 658.5+331.103

Pregledni članak

**Dario Dunković\***

## **INOVATIVNI PODSUSTAVI MENADŽMENTA**

*Vojska nije konstantna formacija, voda nema konstantan oblik, sposobnost da pobijediš mijenjajući i prilagođavajući se svom protivniku i prirodi, zove se genialnost...*

Sun Tzu

*U radu se razmatra utjecaj informacijske tehnologije na suvremene poslovne sustave, polazi se od zahtjeva sofisticiranog pristupa kojim bi se prioritetno restrukturirao postojeći menadžment - sustav. Potrebna je neophodna tranzicija poslovanja uvođenjem aplikativnih rješenja elektronskog poslovanja. U članku će biti obrađena problematika koja se odnosi na nastajanje i razvoj novih inovativnih podsustava menadžmenta (MIT, CRM, SCM, VBM, KM) i njihova svrha u novoj ekonomiji, kao i značaj inteligentne organizacije u kojoj djeluju. Bit će razmotrene inovativne mjere uspješnosti poslovanja, zasnovane na financijskom menadžmentu koji koristi princip dodane vrijednosti. Menadžment funkcionira u uvjetima u kojima je strategija konkurencije usmjerena na ljudsko znanje, informacijsku tehnologiju i kupca. Pored uloge menadžmenta lancem dobave (SCM) i menadžmenta znanja (KM), menadžment je odnosa s kupcem (CRM) jedan od kritičnih čimbenika prilagodavanja marketinga elektronskom poslovanju. Ovaj je članak doprinos poimanju modernog poslovnog sustava i nove ekonomije.*

### **KLJUČNE RIJEČI**

*nova ekonomija, menadžment informacijskom tehnologijom, inovativne mjere uspješnosti, menadžment lanca(em) dobave, menadžment odnosa(om) s kupcem*

\*magistrand Ekonomskog fakulteta u Osijeku

### **UVOD**

Informacija smanjuje neizvjesnost. Procesiranje informacije traje oduvijek, samo to sada rade informatički sustavi - kompjutori jer se radi o "eksploziji" podataka.

Razvijajuća konkurentna okolina sugerira da će izazovi pred menadžment-sustavom, u budućnosti biti drukčiji od sadašnjih. Menadžeri će morati kreirati okolinu za izvršavanje kompleksnih strategija. Intenzivno implementiranje informacijske tehnologije u poslovni sustav omogućit će menadžmentu tvrtke relativno učinkovitiju realizaciju strategije i približavanje ciljevima. Složen je proces restrukturiranja onog poslovanja koje je vrijedilo za tradicionalnu ekonomiju, u oblik koji zahtjeva nova ekonomija. Nova je ekonomija u biti ekonomija koja drukčije, točnije inovativnije, pristupa određenim poslovnim procesima, smatrajući znanje i informaciju preciznim resursima. Trend je integrirati poslovne aktivnosti i informacijsku tehnologiju.

Cilj je ovog članka eksplicirati inovativne menadžment-koncepcije i funkcije koje se razvijaju kao posljedica uvjeta nove ekonomije, kako bi se mogla shvatiti potreba za njihovim uvođenjem i daljnjim razvojem. Njihove uloge i interakcije temelj su za shvaćanje funkcioniranja modernog poslovnog sustava. Razmatra se temporalno stanje menadžment-koncepcija i funkcija, te daju strateške smjernice za njegovo poboljšanje.

U posljednjih desetak godina događa se radikalno restrukturiranje poslovnih sustava kroz procese, funkcije i zadatke. Svaki pojedini organizacijski element, ali i strategijska akcija, prolazi kroz intenzivna mjerenja i vrednovanja. Mnogi znanstvenici rade na toj problematici kojoj se uglavnom u tradicionalnoj ekonomiji nije davao bitan značaj. Ključ je uspjeha, i glavna preokupacija suvremenih poslovnih ekonomista, pronaći neke druge izvore i razviti nove oblike informacija koji će biti smjernice za uspješnost poslovnih sustava i nove ekonomije.

Holistički menadžment-sustav podrazumijeva koncepcije (software, pristup) i funkcije (menadžeri), stoga je potrebno razlikovati te termine tijekom razmatranja jer u stranoj terminologiji ti termini nisu striktno razgraničeni, nego ih obuhvaća univerzalni termin - menadžment. Značajni podsustavi (segmenti) menadžment-sustava u uvjetima elektronskog poslovanja, odnosno poslovanja intenzivno podr-

žanog informacijskom tehnologijom, su: *menadžment odnosa(om) s kupcem i menadžment lanca(em) dobave*. Potrebno je razmotriti ove segmente, uzeti u obzir njihove karakteristike, kao ključne za prilagođavanje suvremenim tržišnim uvjetima i postizanju konkurentne prednosti.

*Uvjeti i značajke poslovanja i menadžmenta u novoj ekonomiji*

Nova ekonomija<sup>1</sup> predstavlja suvremene ekonomske principe gospodarenja. Ona podrazumijeva dva široka trenda koji se intenzivno razvijaju posljednjih godina. Prvi je *globalizacija* tj. svjetsko širenje, a drugi je *revolucija informacijske tehnologije*, tj. transformacija svakog oblika podatka u elektronski oblik, spreman za transformaciju i interkomunikacijski prihvati.

Globalizacija se mora shvatiti kao proces koji implicira: kulturni, religijski, obiteljski, socijalni, institucionalni i ekonomski segment ljudskog djelovanja. Njezina je ekspanzija konačna i ograničena, međutim nove će se integracije i relacije unutar nje uvijek razvijati. Globalizacija utječe na

- racionalizaciju proizvodnje
- stvaranje ozračja kupovine na svjetskom tržištu
- integriranje trgovačke usluge na multinacionalnoj razini
- pojavu globalnog proizvoda/usluge
- podjelu tržišnih segmenata na multinacionalnoj razini
- upravljanje rizicima služeći se svjetskim valutama itd.

Kao posljedica globalizacije nastaju i novi oblici menadžment-strategija: multinacionalne, globalne, internacionalne ili transnacionalne strategije.

Upotreba informacijske tehnologije<sup>2</sup> intenzivira komunikaciju, smanjuje troškove i zalihe, unapređujući nabavu i marketing kroz informatičko - komunikacijsku infrastrukturu, omogućuje *real-time* informiranost menadžera, potiče razvoj novih djelatnosti, itd. Ona je transcendentna tehnologija koja izaziva i ekonomski neželjene utjecaje.

<sup>1</sup> engl. New Economy, ovaj termin nastao je 1995. godine (ecommerce.com).

<sup>2</sup> engl. Information Technology - IT, skr. info-tehnologija; informatičko procesiranje podataka, najnoviji akronim informacijske industrije (brint.com).

Smjernice su suvremenog poslovanja:

- upotreba je suvremene informacijske tehnologije dio strategije,
- suvremena je tehnologija obvezan dio radne okoline,
- transformacija poslovnog sustava korištenjem info-tehnologije i
- korištenje računala kao izvora menadžerske informiranosti.

Da bi poduzetnik konkurentno sudjelovao na globalnom tržištu ili postigao prednost u uvjetima brzih tehnoloških promjena, on mora prioritetno radikalno prilagoditi menadžment-sustav tim uvjetima. Menadžment-tvrtke donijet će odluke o kreiranju preduvjeta za organizacijsko i strategijsko prilagođavanje poslovnog sustava. Restrukturiranje tradicionalno oblikovanog poslovnog sustava podrazumijeva tri smjera restrukturiranja:<sup>3</sup>

- strategije (proizvodi, usluge, kupci),
- organizacijske strukture (ljudski resursi, infrastruktura IT<sup>4</sup>) i
- procesni menadžment (mjerenje uspješnosti).

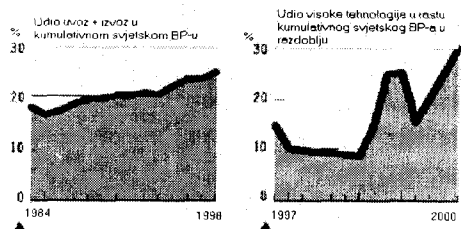
Procesom globalizacije i razvojem IT nastaje snažan ekonomski okvir za poboljšanje životnog standarda, nova radna mjesta, inovativnije poduzetništvo, itd. Globalizacija otvara mogućnosti širenja tržišta proizvoda i usluga uklanjanjem trgovinskih barijera, ali s druge strane povećava pritisak konkurencije.

Postoje realne ekonomske situacije u novoj ekonomiji koje njezinu preferencijalnu definiciju posljedično minoriziraju: povećanje produktivnosti i učinkovitosti povećava dobit, međutim to povećanje posljedično mora rezultirati rastom plaća zaposlenika ukoliko ih želimo zadržati (njihov preciozan know-how). Zatim, globalizacija povećava potražnju, međutim tvrtka nema prostora za povećanje svoje cijene jer funkcionira u uvjetima povećane globalne konkurencije gdje je niža cijena glavni čimbenik uspjeha. Neki ekonomisti<sup>5</sup> zbog takvih ekonomskih situacija ne prihvaćaju novu ekonomiju u punom smislu riječi.

<sup>3</sup> Yankelovich Partners, Marketing Research and Consulting, SAD (yankelovich.com).

<sup>4</sup> Infrastruktura informacijske tehnologije.

<sup>5</sup> Shepard, B. Stephen, editor ekonomskih pitanja: Business Week, McGraw-Hill, New York, Nov. 1998. (businessweek.com).



Grafikon 1.: Utjecaj trgovine i tehnologije na svjetski ekonomski rast, prikaz značaja inicijalnog razvoja nove ekonomije.<sup>6</sup>

Tradicionalno ekonomsko poimanje određuje maksimalno moguću stopu rasta ekonomije<sup>7</sup> kao zbroj rasta produktivnosti<sup>8</sup> gospodarstva i porasta zaposlenosti radne snage.<sup>9</sup> Jedna varijabla ne mora bilježiti

<sup>6</sup> op.cit.; skr. BP - bruto proizvod; kumulativni svjetski BP - ukupni globalni bruto proizvod, zbroj nominalnih bruto nacionalnih proizvoda (BNP nominalni) svih zemalja. BNP nominalni, ukupna je finalna vrijednost proizvodnje dobara i usluga, po tekućim tržišnim cijenama, unutar jedne zemlje tijekom godine dana. (definicija: Samuelson, P.A.).

<sup>7</sup> Ili stopa ekonomskog rasta; obično izražena kao stopa rasta BNP-a realnog u odnosu na prošlo razdoblje

<sup>8</sup> Realno povećanje razlike između proizvedene tržišne vrijednosti (outputa) i uložene vrijednosti (inputa).

<sup>9</sup> Povećanje količine radne snage u procesu proizvodnje. Međutim, treba uzeti u obzir da se rast količine radne snage obično odvija u tradicionalnim uvjetima kvantitativnog povećanja proizvodnje jer u protivnom dolazi do smanjenja produktivnosti te radne snage (povećava se broj jedinica rada po proizvodnoj jedinici), a kvalitativno povećanje proizvodnje dodatnim obučavanjem radne snage.

Ekonomisti vlade SAD-a slažu se da je trenutno za postojeće uvjete tržišta stopa ekonomskog rasta ekonomije SAD-a, 2-3% godišnje, (federalreserve.gov/BoardDocs).

rast, ali u tom slučaju mogući ekonomski rast reprezentira samo druga varijabla. Ako ekonomija raste brže, potražnja prelazi ponudu i cijene rastu. Posljedica je zapošljavanje većeg broja ljudi.<sup>10</sup> Ekonomski zakoni u novoj ekonomiji ostaju isti, samo što se odvijaju u drukčijim okolnostima i koriste drukčije varijable za određivanje vrijednosti.<sup>11</sup>

Povećanje dobiti tvrtke povećava njezin poslovni ugled (vjerojatno povećanje cijene dionice na burzi), a samim tim povećava se vrijednost njezinih ljudskih resursa (njihov know-how) koji moraju biti zadovoljni kompenzacijom za njihovo znanje i rad. Ujedno transparentno tržište dionica postaje glavno mjerilo uspješnosti.

Suvremena inovativna koncepcija: menadžment na temelju vrijednosti,<sup>12</sup> na koju se mora oslanjati menadžment tvrtke, bolje odražava financijske mogućnosti jer da bi tvrtka uspjela na rastućem visokoeffikasnom tržištu kapitala, ona mora prikazati investitoru svoju sposobnost postizanja financijskog uspjeha u budućnosti. Inovativne mjere (indikatore) za procjenu buduće uspješnosti pribavlja VBM. One se ne usmjeravaju na sadašnju i prošlu uspješnost i poslovno stanje, nego su ultimativno orijentirane budućnosti. Mjere unutar VBM su ekonomska dodana vrijednost, dodana vrijednost od gotovine, analiza vrijednosti za dioničara (respektivno: EVA, CVA, SVA).<sup>13</sup> Poznate multinacionalne konzultantsko - revizorske tvrtke<sup>14</sup> uzimaju te mjere kao vrlo bitne za svoje vrijednosne prognoze i investicijske konzultacije, one ih koriste za mjerenje korporacijske

<sup>10</sup> Okunov zakon (economics.about.com)

<sup>11</sup> Ferguson, W. Roger Jr., New Economy Forum, Haas School of Business, University of California, Berkely (federalreserve.gov/BoardDocs).

<sup>12</sup> engl. Value Based Management - VBM, menadžment na temelju vrijednosti (ili menadžment dodane vrijednosti); segment suvremenog menadžerskog računovodstva. Jedan od začetnika: Weissenrieder, F., profesor ekonomije, Sveučilište Goteborg, znanstveni rad 1997 : 3, Goteborg, Švedska (anelda.com).

<sup>13</sup> engl. Economic Value Added, Cash Value Added, Stockholder Value Analysis.

<sup>14</sup> Boston Consulting Group (bcg.com); Price WaterhouseCoopers (pwglobal.com); Cap Gemini Ernst & Young (ey.com), SCA Consulting (scaconsulting.com), Stern Stewart & Co. (sternstewart.com)

## USPOREDBA VRIJEDNOSTI KOJE POKREĆU TRADICIONALNU I NOVU EKONOMIJU

Tablica 1.

TRADICIONALNA EKONOMIJA	NOVA EKONOMIJA
strateško usredotočenje na <i>cash flow</i> vrijednost	kupac je najvažnije strateško usredotočenje
vrijednosni pokazatelji težili su prema menadžment-konceptiji <i>marginálnih</i> vrijednosti	vrijednosni pokazatelji temelje se ostvarivanjem lanca dodane vrijednosti kroz poslovni proces
prihodi su i operativni troškovi primarni pokretači i motivatori uspješnosti	povećavanje je kvalitete pokretač za postizanje povjerenja kupaca
zaposlenici se motiviraju da stvaraju kratkoročni neopterećeni <i>cash flow</i>	kratkoročni su financijski rezultati manje važni
ekonomske su varijable proizvodnost, radna snaga i kapital	kritični su inovativni poslovni modeli i inovativni menadžment-sustav
	povećanje dodane vrijednosti, stupanj fleksibilnost, ljudsko znanje, varijable su poboljšanja učinkovitosti poslovanja
	ljudi se motiviraju da budu inovativni

Izvor: PriceWaterhouseCoopers, konferencijsko izlaganje Vol. JS 0425, kolovoz 2000. (pwcglobal.com)

uspješnosti<sup>15</sup> kako bi npr. donijele odluke koje bi omogućile postizanje tražene vrijednosti dionice od strane dioničara (SVA). Da bi bio efikasan, VBM mora utjecati na povećanje transparentnosti procesa odlučivanja, mora omogućiti prikaze utjecaja procesa odlučivanja na kontinuirani porast tržišne vrijednosti tvrtke,<sup>16</sup> a kroz strukturiranje lanca vrijednosti. Implícira ne samo rezultate strateških odluka, nego i operativnih. On jače crpi potencijal sustava.

Da bi uspješno podržavao, uz ostale odluke, i donošenje onih financijskih odluka koje se temelje na VBM-a, sustav informacijske tehnologije<sup>17</sup> mora

<sup>15</sup> engl. Corporate Performance System (cpshome.com).

<sup>16</sup> Tijek povećavanja tržišne vrijednosti (kroz dodavanje vrijednosti svakim sljedećim poslovnim procesom) vezane uz tržište kapitala upravo je srž VBM-a i njegovih mjera.

engl. Value-Chain, lanac vrijednosti. Prvi je segment lanca dodane vrijednosti strategija (donosi ju strateški menadžment), a zadnji je zadovoljstvo kupca kupljenim proizvodom (CRM koncepcija, ostvaruje ju marketing menadžment), krajnji je rezultat ekonomska vrijednost tvrtke kroz dionicu. VBM mora obuhvaćati sve financijske veličine unutar odvijanja pojedinog segmenta i ako taj segment nije imanentno financijski proces (anelda.com).

<sup>17</sup> Termin za suvremeno, prošireno shvaćanje informacijskog sustava. Skup organiziranih postupaka koji pri svom izvršavanju dobavljaju informacije relevantne za obavljanje poslovanja. (prilagodena definicija: Lucas, H.C.)

imati sljedeće značajke: laku pristupnost, fleksibilnost na promjene, multidimenzionalnost, omogućen pristup više korisnika, brzu povratnu informaciju, otvorenost, konzistentnost i integritet.<sup>18</sup>

JEDNOSTAVNI PRIKAZ IZRAČUNA  
MJERE EVA<sup>19</sup>

Tablica 2.

prodaja
- operativni troškovi + porez
= operativna ( <i>cash flow</i> ) dobit <sup>1</sup>
- zahtijevajuća financijska vrijednost <sup>2</sup>
= <b>EVA*</b>

<sup>1</sup> engl. Operating Cash Flow

<sup>2</sup> engl. Financial Requirement

\* mjera mora biti pozitivna da bi značila pozitivno ostvarenje *cash-flow* vrijednosti.

<sup>18</sup> King, J. i Ashton, F.: Making the 21st Century Financial Management System a Reality Today, PriceWaterhouseCoopers Resource Publication, 1998. (pwcglobal.com).

<sup>19</sup> Weissenrieder, F.

### Elektronska komunikacija i informacijska tehnologija

Posljednje studije istaknutih suvremenih ekonomista<sup>20</sup> o problematici implementacije informacijske tehnologije u proizvodnji, rezultiraju shvaćanjem da se primjena proizvodno orijentiranih vještina utemeljenih na ljudskom znanju zamjenjuje računalnom tehnologijom koja raspolaže znanjem u digitaliziranom obliku. Na taj način operativno ljudsko znanje odlazi u drugi plan (što oni smatraju kritičnim), a razvijaju se ekspertni podsustavi koji ujedno poboljšavaju pristup informaciji, kao superiorom resursu i rezultatu korištenja znanja.

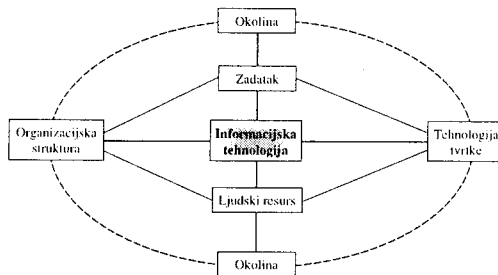
Druga grupa<sup>21</sup> znanstvenika<sup>22</sup> zastupa drugo gledanje: znanje nema veću važnost od informacije i informacija omogućuje stjecanje znanja. Informacijska tehnologija omogućuje razmjenu informacija potrebitim intenzitetom koji zahtijeva suvremeno tržište, a isto tako povećava vrijednost informacije jer obavlja njezinu diseminaciju.

Utvrđivanje je važnijeg elementa važno zbog daljnjeg razvoja znanosti. Smatram da zastupanje određenog mišljenja ovisi o boljem znanstvenom poznavanju određenog područja. Sigurno je da jedna komponenta bez druge ne može funkcionirati. S obzirom na karakteristike i ulogu informacijske tehnologije u modernom poslovnom sustavu, može se zaključiti da su te dvije varijable usko povezane i isključivo komplementarne.

Moderni poslovni sustav primjenjuje modernu informacijsku tehnologiju, pomoću koje zaposlenici ostvaruju individualne ciljeve i ciljeve organizacije. Uz to, IT postaje središnja komunikacijsko-procesna veza koja povezuje sve dijelove organizacije, ali i organizaciju s okolinom.

#### Menadžeri u uvjetima nove ekonomije

Menadžer mora prvi razmišljati lokalno i globalno. Ako menadžer prihvati nastale promjene, on



Slika 1. Prikaz okvira moderne organizacije (Leavitt model).<sup>23</sup>

ih u stvari prihvaća za poslovni sustav. Promjene obično iniciraju drukčiji (promijenjeni) način postizanja ciljeva. Rezultati organizacije, rezultati su menadžmenta tvrtke. Suvremenu organizaciju karakterizira fleksibilnost na promjene. Uspješnost perspektivnog menadžera, čija organizacija djeluje u tržišnim uvjetima u kojima razvoj info-tehnologije stvara neizvjesnost i turbulentnost, ovisi imanentno o sljedećem:<sup>24</sup>

- usredotočenju na strategiju koja će slijediti info-tehnologijski podržanu kolaboraciju s dobavljačima, kupcima, partnerima, ali i konkurencijom
- davanju autonomnosti timovima kako bi se njihov potencijal znanja i know-how najbolje moguće iskoristio za opću korist organizacije
- zaštiti intelektualnog vlasništva tvrtke
- transparentnom donošenju odluka menadžmenta koje će razmjenu odnosnih informacija biti dostupne čitavoj organizaciji, a s ciljem poticanja motiviranosti
- strateškom, taktičkom i operativnom usmjeravanju k dinamici promjena
- korištenju inovativnih mjera/pokazatelja financijske uspješnosti koji sada prioritarno orijentiraju financijski menadžment na budućnost, a ne prošle ili sadašnje trendove.

Nije vrijedno razmišljati o novoj tehnologiji nakon donesene odluke, nego ju treba koristiti za

<sup>20</sup> Harvard Business School: Austin, R.; Edmondson, A. i dr. (hbs.edu).

<sup>21</sup> Massachusetts Institute of Technology: Weill, P.; Rockart, F. J.; Brynjolfsson, E.; Ross, J. (mitsloan.mit.edu).

<sup>22</sup> engl. artificial intelligence researchers, istraživači - znanstvenici umjetne inteligencije, najistaknutiji s Massachusetts Institute of Technology, Cambridge (mit.edu).

<sup>23</sup> Lucas, H.C.: Information systems concepts for management, p. 51.

<sup>24</sup> Prahalad, C. K.: The Work of New Age Managers in the Emerging Competitive Landscape, University of Michigan, The Drucker Foundation, 1997.

vrijeme odlučivanja. Ključne su riječi suvremenog menadžmenta: težiti izazovu, učiti, razmjenjivati i mijenjati. Oni koji se ovom odupiru, zaostat će pa i potpuno propustiti zadovoljstvo stvaranja budućnosti.

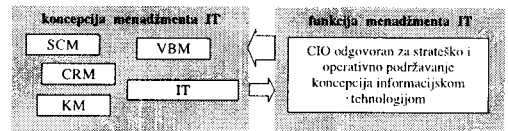
#### *Koncepcije menadžmenta karakteristične za novu ekonomiju*

Velike multinacionalne kompanije razvile su svoje interne informatičke mreže prije 30-ak godina. Kako je tekao razvoj i osuvremenjivanje procesa poslovanja, kontinuirano su se razvijale koncepcije (s njima i funkcije), terminologija i dodatna svojstva pojedinih sastavnica informacijskih i poslovnih sustava.

Impulsni razvoj informacijske tehnologije (informatike) - koja svojom naglom diseminacijom u zadnjih 5-6 godina prodire u sve oblike ljudskog i poslovnog djelovanja - omogućuje prvenstveno visoku razinu i različite oblike elektronske komunikacije. IT je izazvala potpuno restrukturiranje poslovanja jer je omogućila mnogo inovativnog. Daleko su najveće investicije zadnjih godina (2-3) upravo u IT.<sup>25</sup>

Elektronska razmjena podataka krajem 1980-ih i početkom 1990-ih širi se u obliku segmentiranja na: ERP,<sup>26</sup> EDI,<sup>27</sup> CRM<sup>28</sup> i SCM<sup>29</sup>. Te su se koncepcije razvijale (1997 -), međutim zbog njihovog potencijala u efikasnosti i užih obuhvata, u kontekstu potrebe za povećanjem brzine i kompleksnosti poslovnih procesa, generira se proširena koncepcija *elek-*

*tronskog poslovanja*.<sup>30</sup> Nju obilježava sofisticiranija i unaprijeđena (*hyper*<sup>31</sup>) IT. Najizraženija komponenta, usko vezana s Internetom postaje - *elektronsko trgovanje*.<sup>32</sup> Korištenje termina ERP te SCM i CRM nikako nije rezultat retrogradnog shvaćanja, nego se oni sada promatraju samo kao komplementarni segmenti informacijski integriranog poslovanja.



Slika 2. Koncepcija MIT<sup>33</sup> i funkcija MIT u modernom poslovnom sustavu.<sup>34</sup>

Poslovni informatički alati za podržavanje procesa odlučivanja - *business intelligence*<sup>35</sup> i razvoj inteligentnih poslovnih organizacija predstavljaju objekte čiji je osnovni resurs informacija (bilo ona rezultat znanja ili sustavnog kreiranja konteksta raspoloživih informacija). Sve su inovativne *koncep-*

<sup>25</sup> Izvor: PriceWaterhouseCoopers Resource Publication 2000 (pwcglobal.com).

<sup>26</sup> engl. Enterprise Resource Planning, koncepcija: planiranje resursa tvrtke. Temeljna suvremena koncepcija koja podrazumijeva intenzivnu integraciju svih oblika operativnih poslovnih procesa s tehnologijom (u prvom redu informacijskom) preko softwara. Na platformi ove koncepcije razvijaju se ostale.

<sup>27</sup> engl. Electronic Data Interchange, elektronska razmjena podataka, prije (1970 i 80-ih) se pod njom smatrala jedino razmjena podataka među udaljenim informatičkim sustavima (nijedan drugi oblik komunikacije nije postojao), međutim 1990-ih razmjena postaje kompleksnija, stoga se sada EDI promatra kao segment.

<sup>28</sup> engl. Customer Relationship Management, koncepcija: menadžment-odnosa(om) s kupcem. Zasnovana je na uspostavljanju i odvijanju odnosa s kupcima korištenjem IT-a.

<sup>29</sup> engl. Supply Chain Management, koncepcija: menadžment-lanca(em) dobave. Isto kao i CRM, ali s dobavljačima.

<sup>30</sup> engl. Electronic business, skr. e-business.

<sup>31</sup> engl. hyper - iznad, povišenje prema normalnom

<sup>32</sup> engl. Electronic commerce, skr. e-commerce, točnije business-to-customer (B2C) e-commerce. Aktivnosti promoviranja, prodaje i kupovine roba/usluga koristeći elektronski medij (Internet) preko kojeg se obavlja virtualna interakcija: kupac - roba/usluga. Ovaj oblik ovdje ne podrazumijeva poslovne transakcije drugih e-commerce oblika. (ecommerce.com).

<sup>33</sup> Menadžmenta informacijske(om) tehnologije.

<sup>34</sup> Izvorni prikaz (D. D.). Utjecaj je funkcije na koncepciju jačeg intenziteta nego obrnuto jer funkcija djeluje šire: ona organizira, razvija i upravlja koncepcijom, dok koncepcija na funkciju djeluje intenzitetom razvoja informacijske tehnologije i promjenom na tržištu. Ovaj pristup ne određuje prioritet utjecaja, samo obuhvat.

<sup>35</sup> Bracket, M.H., (engl. BI) definicija: niz koncepata, metoda i procesa koji imaju za cilj poboljšati poslovno odlučivanje korištenjem informacija iz mnogih različitih izvora. Kombiniranjem ovih informacija s iskustvom i pretpostavkama, ovaj sustav (podsustav) razvija dinamične poslovne simulacije. Oni sintetiziraju management i analitičku poslovnu informaciju koju zatim distribuiraju krajnjim korisnicima unutar organizacije kako bi se poboljšale strateške i taktičke odluke. Važnost je sustava staviti informaciju u kontekst (dmreview.com).

cije menadžmenta<sup>36</sup> - CRM, SCM, KM,<sup>37</sup> VBM, ERP, obuhvaćene su pod *menadžmentom informacijske tehnologije* koji njima koordinira. Taj oblik menadžmenta podrazumijeva koncepciju<sup>38</sup> (obrazac koji obuhvaća ciljeve, strategiju, zadatke, odnose) i funkciju (menadžer, izvršni službenik) koja ostvaruje koncepciju, a prilagođeno se definira kao<sup>39</sup> menadžment koji je odgovoran za privlačenje i procesiranje informacijskog resursa u poslovnom sustavu, angažiranjem informacijske tehnologije iz interne i eksterne okoline, a s krajnjim ciljem smanjenja neizvjesnosti.

Menadžer informacijske(om) tehnologijom u poslovnom sustavu ima tri bitne uloge: menadžment i kontrolu informacijske tehnologije, sudjelovanje i davanje doprinosa u razvoju novog ili modificiranju postojećeg sustava informacijske tehnologije te praktično učiti kako efektivno koristiti informacijsku tehnologiju.

*Menadžment znanjem* definira se kao: koncepcija menadžmenta poslovne okoline<sup>40</sup> u kojoj ljudi stvaraju *know-how* i primjenjuju ga u organizaciji preko svojih radnih zadataka.<sup>41</sup> Svrha je te menadžment koncepcije širiti saznanja u internoj organizaciji i tražiti načine primjene tog saznanja kako bi se brže poboljšala učinkovitost i efektivnost poslovnog sustava. Saznanja se mogu spremati u elektronskom obliku<sup>42</sup> i koristiti od strane integrirajućeg business intelligence informacijskog podsustava. Takva organizacija naziva se i inteligentnom organi-

zacijom.<sup>43</sup> Tri su teorijske karakteristike kojima podliježe tako oblikovana organizacija:<sup>44</sup>

- kako dobro tvrtka obavlja ono što obavlja,
- koliko je to prihvatljivo za mogućnost učenja i stvaranja organizacijske kompetentnosti,
- vrednovanje know-how sposobnosti, kao platforme za ulazak na tržište.

Organizacija takvog pristupa može postići tržišnu prednost jer ima sposobnost mobiliziranja socijalnog kapitala koji nastaje u uvjetima takvih ljudskih odnosa što se ekonomskom terminologijom izražava kao intelektualni kapital.<sup>45</sup> Ova hipoteza ima za cilj interpretirati da socijalni kapital povećava učinkovitost i smanjuje transakcijske troškove vezane uz razmjenu informacija. Ovo vrijedi za uvjete elektronskog poslovanja.

Koncepcije menadžment-odnosa(om) s kupcem i menadžment-lanca(em) dobave funkcioniraju na platformi integriranih informacijskih podsustava koji podrazumijevaju svojstva koncepcije planiranja resursa poslovnog sustava (ERP). ERP je informacijski podsustav čiju ulogu i značaj možemo poistovjetiti sa živčanim sustavom tvrtke.<sup>46</sup> Tvrtke teže ERP viziji: velika tvrtka organizirana na multinacionalnoj razini, s disperziranim organizacijskim odjelima, povezanim u jedinstveni integrirani sustav informacijske tehnologije koji bi predstavljao infrastrukturu za implementiranje ERP koncepcije. Tvrtke se pri postizanju konkurentne prednosti oslanjaju na korištenje IT-a, međutim ne vode računa o menadžment-funkciji kao pokretaču učinkovitosti. ERP je software i transak-

<sup>36</sup> Svi su ovi segmenti razvojem informacijske tehnologije sada integrirani u e-business. Centre for Research in Information Management, London Business School, London, UK, 1999. (lbs.lon.ac.uk/crim).

<sup>37</sup> engl. Knowledge management, koncepcija: management znanja(em).

<sup>38</sup> ili više koncepcija.

<sup>39</sup> izvor: www.cio.com

<sup>40</sup> engl. Business Environment.

<sup>41</sup> Levina: Knowledge Management Report, Massachusetts Institute of Technology - MIT, Sloan Business School, Nov. 1999. e-version (mit.edu).

<sup>42</sup> engl. Data Warehouse, skr. DW, integracija više baza podataka u informacijski entitet relativno velikog kapaciteta organiziranog pohranjivanja podataka (ovaj termin podrazumijeva najveće informacijske kapacitete).

<sup>43</sup> engl. Knowledge-Based Organization ili u slobodnom prijevodu organizacija koja uči.

<sup>44</sup> Teorija "Knowledge-Based Organization", - "Proizašla je iz naglašavanja uloge organizacijskih kompetentnosti. Teško ih je primjenjivati na druge poslovne sustave kako bi se postigao tržišni položaj, iz razloga što jedinstveno, znanjem-utemeljenom organizacijom, predstavljaju produktivni resurs" (prijevod D.D.). Kogut, B., i Zander, U.: What firms do? Coordination, Identity, and Learning; Research, Organization science (7:5), Sep/Oct, 1996. pp. 502-518. e-version.

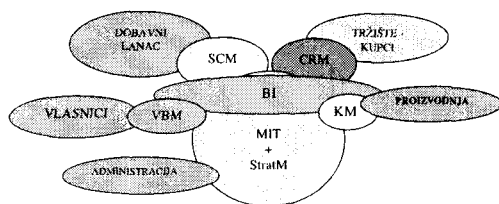
<sup>45</sup> Istraživačka dokumentacija. Izvorno: Nahapiet, J., and Ghoshal, S.: "Social capital, intellectual capital, and organizational advantage", Academy of Management Review (23:2), Apr. 1998, pp. 242-266. e-version.

<sup>46</sup> Thomas, A. Stewart: The Search for the Organization of Tomorrow, Fortune Magazine, May 18, 1992. e-version.

cijskoprocetni umreženi informacijski medij u kojem organizacija operativno djeluje. On obuhvaća: procesiranje narudžbi kupaca, prodaju i nabavu, proizvodnju i financijsko poslovanje. On je holistička informatičko-komunikacijska platforma.

Poslovni (proizvodni) pristupi, inovativni u svoje vrijeme (TQM,<sup>47</sup> JIT<sup>48</sup>) bili su usmjereni na totalno upravljanje kvalitetom (TQM), ili internu organizacijsku sposobnost dobavljanja proizvodnog materijala bez vremenskog zadržavanja,<sup>49</sup> odnosno harmoniziranjem rasporeda proizvodnje u čitavoj organizaciji učinkovitim planiranjem kapaciteta (JIT). Tako su ostvarivali proizvode koji su mogli zadovoljiti visoku proizvodnu kvalitetu uz niske troškove. Ti su oblici pristupa sada dopunjeni.

ERP sustav zamjenjuje i komplementira tradicionalan menadžment pristup poslovanju koji ne zadovoljava potencijalne mogućnosti moderne IT.



Slika 3. Relacije podsustava menadžmenta u pojednostavljenom prikazu modernog poslovnog sustava.<sup>50</sup>

Strateški menadžment (na slici: StratM) planira i donosi strategiju s menadžerom informacijske techno-

<sup>47</sup> engl. Total Quality Management, menadžment totalne kvalitete. Menadžment koncepcija koja podrazumijeva postizanje dugoročnog uspjeha kroz zadovoljavanje kupaca. Pristup utemeljen na sudjelovanju svih zaposlenika u poboljšanju kvalitete procesa, proizvoda, usluge i kulture u kojoj rade. (Ivancevich, J.M., p. 581)

<sup>48</sup> engl. Just-In-Time, upravo na vrijeme. Sustav proizvodnje koji ima na raspolaganju točno onoliko kvantitet potpuno ispravne sirovine ili sastavnih dijelova koji zahtijeva u određenom vremenu sljedeći proizvodni proces. (cf. p. 575)

<sup>49</sup> Ovaj management podrazumijeva niz ostalih organizacijskih mjera.

<sup>50</sup> Originalni prikaz (D.D.).

logije (funkcija menadžmenta informacijske tehnologije - MIT) tvrtke, međutim MIT je prvo odgovoran za njezinu tehnološkijsku stranu planiranja i implementiranja.

Početkom 1990-ih nastaje akronim SCM kao posljedica prihvatanja ERP-a. SCM je, s ekonomskog gledišta proces koji uklanja barijere i intenzivira kolaboraciju poslovnih partnera.<sup>51</sup> Taj je proces (kao i CRM) zapravo izdvojeni segment ERP-a, a zbog zahtjeva za njegovim odvojenim sofisticiranjem i razvojem. SCM funkcionira u poslovnim modelima s internim<sup>52</sup> i eksternim<sup>53</sup> informatičkim mrežama. To je aplikativni software.

SCM i CRM funkcionalni su dijelovi koncepcije logističkog menadžmenta,<sup>54</sup> kao jedinstvenog u informnalnoj organizacijskoj strukturi. Tvrtke usmjerene na tu koncepciju moraju imati odgovornije marketinške strategije prema kupcima i dobavljačima. 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.<sup>55</sup> Lanac dobave, kao segment lanca vrijednosti, implicira: prodavače

<sup>51</sup> White, A., iz British Institute of Management i British Institute of Logistics. Ove institucije ujedno smatraju (konf. srpanj 1999. godine) da je potrebno još 3 godine da bi se razvila i prihvatila konceptualna organizacija SCM-a čija bi učinkovitost postala standard. (ecomworld.com)

<sup>52</sup> engl. Intranet - interno ograničeni umreženi informatički sustav koji ima karakteristike Internet protokola. (microsoft.com/msdn).

<sup>53</sup> engl. Extranet i Internet, Extranet podrazumijeva informatičku mrežu koja povezuje određene domene Intraneta, a koje se odnose na dobavnu logistiku s mrežnim sustavima eksternih sudionika komunikacije (poslovni partneri, dobavljači). Ovakvim sustavima imaju pristup, pored zaposlenika, i drugi eksterni korisnici. Povezivanjem ovakvih sustava s Internetom smanjuju se troškovi i željeno povećava transparentnost poslovanja (microsoft.com/msdn)

<sup>54</sup> engl. Enterprise Logistics Management, skr. ELM. Definicija, Gunn, T.: Management totalne logističke okoline proizvodne tvrtke, od globalnog dobavljača kroz proizvodnju i distribuciju do krajnjeg kupca. Podrazumijeva logistiku: nalog kupca za isporuku, management materijala i plan proizvodnje.

<sup>55</sup> Gunn, T.: In the Age of the Real-Time Enterprise, Oliver Wight Publications, 1994. p. 19-30. i 112-131.



(dobavljače), transportne partnere, treće logističke tvrtke i davatelje informacijskih usluga.<sup>56</sup>

SCM je marketinška (IT) koncepcija<sup>57</sup> dobave roba ili usluga (lanac dobavljača), dok CRM podrazumijeva koncepciju marketing-menadžmenta prema kupcima. SCM koncepcija iz slike 3.: a podrazumijeva koliziju *KM-a* preko MIT s business intelligence infrastrukturom. Svi segmenti modernog poslovnog sustava funkcioniraju pod visokim stupnjem koordinacije i kolaboracije unutar organizacije.<sup>58</sup>

Kvaliteta podsustava menadžmenta-lanca(em) dobave obostran je interes tvrtke i dobavljača. Cilj mu je poboljšanje svakog oblika kolaboracije unutar partnerstva (proizvođač-dobavljač). Svrha mu je da preko integriranih informacijskih rješenja (Extranet, Internet):<sup>59</sup>

- smanji neizvjesnost u dobavnom lancu,
- sinkronizira dobavu,
- optimalizira lanac dobave.

Suvremeno tržište daje prednost onom poslovnom sustavu koji uspostavi takva rješenja, tj. ima učinkovitiji lanac dobave.

Intenzitet korištenja extranet-a indikator je uspostavljanja trgovačkih poslova elektronskom komunikacijom s dobavljačima.

#### *Menadžment odnosa s kupcem*

Podsustav<sup>61</sup> CRM podrazumijeva CRM koncepciju (aplikativni software, zadaci) i CRM funkciju (menadžeri, organizacijska struktura, operativni ljudski resursi) koji su u koordinaciji.

Postizanje tržišne konkurentnosti može se opisati sljedećim izjavama:<sup>62</sup>

### UDIO POSLOVNIH SUSTAVA KOJI SE OSLANJAJU NA EXTRANET U NEKIM ZEMLJAMA<sup>60</sup>

Tablica 3.

	prognoza za velika poduzeća u 2000. godini.	1999. godina	korištenje intraneta u 1999. godini.	
			velike tvrtke	male tvrtke
Vel. Britanija	17%	5%	65%	32%
Francuska	15%	4%	70%	32%
Italija	8%	5%	66%	23%
Njemačka	21%	8%	73%	36%
Švedska	22%	N/P	82%	50%
SAD	22%	8%	76%	43%
Kanada	21%	11%	70%	51%
Japan	16%	12%	59%	16%

<sup>56</sup>Quinn, J. Francis: The Payoff Potential in Supply Chain Management, Supply Chain Management Review, Vol. 1, 1999. SAD, (quinn.ascet.com).

<sup>57</sup>Koncepcija koja zapravo predstavlja aplikacijski software za komunikaciju s lancem dobave; isto i CRM, ali s kupcem.

<sup>58</sup>Granf, R. M.: Prospering in dynamically - competitive environments: Organizational capability as knowledge organization, Organizational science, (7:4) 1996, pp 375-387., SAD.

<sup>59</sup>Supply Chain Council, Pittsburg, SAD, (supply-chain.org/resources).

<sup>60</sup>Statističko istraživanje BusinessWeek, 1999. (sa businessweek.com).

- uhvatiti najvredniji dio tržišta
- u što kraćem vremenu
- koristeći najmanje resursa.

Pokretač je procesa postizanja tržišne konkurencije porast prihoda treba stvoriti što veće prihode i povećati udio dobiti u njihovoj strukturi - klasičan je

<sup>61</sup>Ovdje se promatra kao podsustav jer je unutar holističkog menadžment-sustava. Međutim, može se promatrati i kao sustav ukoliko detaljnije razmatramo njegove elemente, funkcije.

<sup>62</sup>Izvor: vSente Inc., konzultantska tvrtka za CRM koja ostvaruje oko 20% ukupnih svjetskih prihoda od implementacija CRM sustava, San Francisco, SAD (vsente.com).

ekonomski pristup.<sup>63</sup> Međutim, 1990-ih godina dolazi do pomaka u takvom poimanju postizanja konkurentnosti. Razvija se niz teoretskih (i pragmatičnih) poslovnih modela čije inicijative za konkurentnim položajem nisu usredotočene na prihode. Najpopularnija je inicijativa marketinškog segmenta, a vođena ciljem postizanja konkurentne prednosti, upravo menadžment odnosa s kupcem. Preciozni element za postizanje konkurentnosti postaje sposobnost organizacije da zadrži potrošača kao dugoročnog kupca (doživotno).<sup>64</sup> Taj je pristup uslijedio kao rezultat vrednovanja odnosa tvrtka - tržište/kupac i uklapa se u tradicionalni poslovni model utemeljen na ostvarivanju budućih prihoda. CRM podrazumijeva dva osnovna strateška marketinška elementa:<sup>65</sup>

- izgraditi snažan i postojan odnos s kupcem i
- pretvoriti taj odnos u kompetitivnu prednost koja bi se mogla bolje vrednovati.

To je imanentna geneza CRM-a, širokog skupa tehnologijski utemeljenih procesa, od kojih se očekuje da dostave planirani konkurentni rezultat, uspostavljanjem trajnog odnosa s kupcem kroz informatički medij. Zadatak mu je provesti marketinšku, kupcu orijentiranu strategiju, dizajniranu u svrhu ostvarenja optimalizacije profitabilnosti, prihoda i zadovoljstva kupca.<sup>66</sup> CRM je kvintesencijalno prodajni informacijski podsustav,<sup>67</sup> konstruiran prema kupcu kao središnjem strateškom faktoru. Do sada se on pokazao vrlo zadovoljavajućim u praksi poslovnih sustava razvijenih zemalja. Oko 90% tvrtki koje koriste suvremeni oblik CRM-a vrlo su zadovoljne njegovom učinkovitošću i kvalitetom te investicijskom isplativošću infrastrukture njegovog informacijskog sustava.<sup>68</sup> Međutim, statistike pokazuju da gotovo 80% pokušaja implementacije propadne.<sup>69</sup>

<sup>63</sup> Baye, M.R.: *Managerial economics and Business strategy*, Drugo izdanje, Irwin McGraw-Hill, 1997. p.

<sup>64</sup> Hasty, R., i Reardon, J.: *Retail Management*, McGraw-Hill, 1997.g., p. 118-129.

<sup>65</sup> Eisenfeld, B. analitičar, Gartner Group Corp., Connecticut, SAD ([gartner.com/crm](http://gartner.com/crm)).

<sup>66</sup> Definicija, [techweb.com](http://techweb.com) enciklopedija, ([techweb.com](http://techweb.com)).

<sup>67</sup> I ovdje kao sustav sastavljen od koncepcije i funkcija.

<sup>68</sup> engl. Return On Capital Investment, skr. ROCI.

<sup>69</sup> cf. 63.

Poznavajući bolje svog kupca, dobavljanjem prave informacije o njemu u pravo vrijeme i pravoj osobi, tvrtka će biti u mogućnosti dostaviti/prodati proizvod koji će oduševiti kupca i možda ga zadržati dugoročno. Egzaktan je problem koji ovaj menadžment - podsustav mora riješiti: na koji način oduševljenje kupca pretvoriti u lojalnost kupca i hoće li oduševljenje kompenzirati višu cijenu proizvoda, odnosno hoće li kupac biti zadržan unatoč nižoj cijeni bez čimbenika osobnog oduševljenja. Izazov je za menadžment što to nisu kvantitativne mjere nego se odluke moraju kreativno donositi na osnovi dostupne informacije.

Preferencija je CRM-a što pruža mogućnost kreiranja računalnog vizualnog prikaza stanja na konkurentskom "terenu", uključujući tu i pozicioniranje relativnog vlastitog položaja i položaja konkurencije. Sustav podrazumijeva tehnike i modele za alociranje resursa diljem konkurentskog područja. Vrlo je zanimljiva sposobnost nekih novosofisticiranih business intelligence sustava da predviđaju vremenski kritičan trenutak i mjesto "napada" na konkurenciju.<sup>70</sup> To upućuje na kompleksnost i korisnost tog podsustava ukoliko se on koristi pri segmentiranju tržišta globalne tvrtke na osnovi više kriterija.

Rast značaja tih podsustava potiče nastajanje nove izvršne funkcije i njezino smještanje u top menadžment - menadžerski odnos s kupcima.<sup>71</sup> Ta funkcija podrazumijeva postojanje funkcije menadžera informacijske(om) tehnologijom<sup>72</sup> kojoj je komplementarna.

Za postizanje dominantnog položaja u izrazitoj tržišnoj konkurenciji za neki proizvod/uslugu, menadžment tvrtke ponekad na prvo mjesto stavlja učinkovitost tržišnog nastupa te onda učinkovitost i druge optimalizacije.

<sup>70</sup> cf. 63.

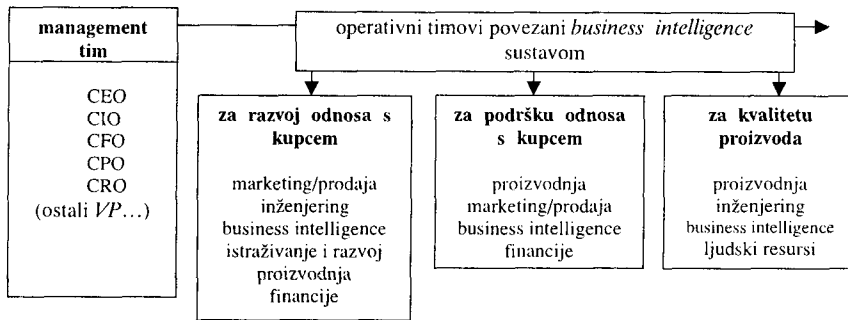
<sup>71</sup> engl. Customer Relationship Officer (CRO); isto tako (engl.) Chief Executive Officer (CEO), izvršni direktor / predsjednik uprave (engl. Board of Executives); (engl.) Chief Financial Officer (CFO), financijski izvršni top-menadžer; (engl.) Chief Production Officer (CPO), izvršni menadžer proizvodnje(om); (engl.) Vice President (VP), potpredsjednik uprave zadužen za određeno područje poslovanja.

<sup>72</sup> engl. Chief Information Officer (CIO), izvršni top menadžer zadužen za informacijsku tehnologiju u poslovnom sustavu.

Menadžment u tvrtkama u Hrvatskoj mora strateški prihvatiti CRM, jer je on konforman alat za povećanje razine interakcije s kupcima u suvremenim tržišnim uvjetima. Razumljiv je njegov doprinos tijekom informacija u kanalima distribucije i donošenje odluka u skladu s informacijom.

njenim uvjetima s drukčijim posljedicama na ekonomske varijable. Informacijska tehnologija mora biti alat, resurs, a ne smije se smatrati problemom koji bi povećavao neizvjesnost poslovnog sustava.

Funkcioniranje poslovne organizacije temelji se na procesiranju informacija, a ne kao što je to



Slika 4. Oblik segmenta horizontalne organizacije funkcija uključenih u menadžment odnosa(om) s kupcem (jedno od rješenja).<sup>73</sup>

E-business nije korištenje informatičke opreme, kako mnogi menadžeri smatraju (pretpostavka: D.D.), nego potpuno restrukturirani sustav poslovanja koji koristi potpuno drukčije pristupe (nove ekonomije) poslovanja u svim segmentima. Slab je potencijal znanja menadžera o ovoj problematici da bi shvatili važnost kombinacije znanja i elektronskog poslovanja. Ovaj je sustav postponiran u svijesti menadžera (ako to i može biti jer su relativno slabo upoznati s njim) u Hrvatskoj što nije dobro. Ovo je mišljenje verificirano analizom istraživačke ankete koja je provedena sa svrhom dokazivanja ovog mišljenja, a bit će objavljena.

## ZAKLJUČAK

Globalizacija i informatizacija trendovi su za budućnost, sve se mora prilagoditi uvjetima nove ekonomije. Menadžment tvrtke pokretač je konkurentnosti poslovnog sustava u suvremenim tržišnim uvjetima jer on inicira promjene i prilagođavanje.

Tradicionalna ekonomska pravila i zakoni vrijede i vrijedit će, ali u fundamentalno promije-

tradicionalno bio slučaj, na osnovi hijerarhijskih struktura. Napredak informacijske tehnologije potiče prilagođavanje poslovnih sustava njezinim razvojnim trendovima. Stvaranje vrijednosti unutar lanca vrijednosti i transparentnost poslovanja, zahtijevaju korištenje i inoviranje novih mjera za izražavanje i mjerenje uspješnosti poslovanja u budućnosti.

Novo marketinške funkcije, koje se razvijaju kao posljedica restrukturiranja suvremenog poslovnog sustava, u smjeru e-businessa i e-commerca, svojim inovativnim pristupom povećavaju učinkovitost, brzinu i kvalitetu logističkih funkcija, prodaje i nabave. Stavljanjem kupca, tj. odnosa s kupcem, u strateško središte, sofisticiraju se inovativni oblici menadžment-funkcija i koncepcija koji će poboljšati taj pristup i pokušati zadržati kupca doživotno, uz neprestano oduševljavanje svojim proizvodima ili uslugama.

<sup>73</sup>

Hess, P. i Siciliano: Management Responsibility for Performance, McGraw-Hill, 1996., p. 194.

## LITERATURA

*knjige:*

1. Baye, M. R.: Managerial economics and Business strategy, drugo izdanje, Irwin McGraw-Hill, SAD, 1997.

2. Hasty, R. i Reardon, J.: Retail Management, McGraw-Hill, SAD, 1997.

3. Hess, P. i Siciliano: Management responsibility for performance, McGraw-Hill, SAD, 1996.

4. Ivancevich, J.M., et al: Management quality and competitiveness, 2nd ed., Irwin/McGraw Hill, SAD, 1997.

5. Lucas, H.C., Jr.: Information systems concepts for management, 5th ed., McGraw-Hill, SAD, 1994.

6. Prahalad, C. K.: The Work of New Age Managers in the Emerging Competitive Landscape, The Organization of the future, Drucker Foundation, SAD, 1997. (Prahland, University of Michigan)

## Članci iz časopisa i publikacija:

1. Austin, R. D., i Nolan, R. L.: How to Manage ERP Initiatives, Harvard Business School Working Paper No. 99024., HBS, SAD.

2. Edmondson, A., i Moingeon, B.: From Organizational learning to the Learning Organization, Management Learning, Vol. 29, No. 1, (1998), SAD, 2000.

3. Edmondson, A., i Moingeon, B.: The Learning An Integrative Approach, Business Research Yearbook: Global Business Perspectives, Vol. 2, University Press of America, SAD

4. Ferguson Jr, W. R., New economy Forum, University of California, 1999., SAD

5. Granf, R. M.: Prospering in dynamically - competitive environments: Organizational capability as knowledge Organization, Organizational science (7:4) 1996., SAD

6. King, J. i Ashton, F.: Making the 21st Century Financial Management System a Reality Today, Pricewaterhouse Coopers Resource Publication, 1998.

7. Kogut, B., i Zander, U.: What firms do? Coordination, Identity, and Learning, Organizational science (7:5), Sep/Oct. 1996., SAD

8. Levina: Knowledge Management Report, Massachusetts Institute of Technology, Sloan Business School, Nov. 1999. SAD

9. Nahapiet, J., and Ghoshal, S.: Social capital, intellectual capital, and organizational advantage, Academy of Management Review (23:2), April 1998., SAD

10. Publikacija konferencijskog izlaganja Vol. JS 0425, PricewaterhouseCoopers, kolovoz 2000.g.

11. Quinn, J. Francis: The Payoff Potential in Supply Chain Management, Supply Chain Management Review, 1999., MIT, SAD

12. Rockart, J.F., Earl, M.J. i Ross, J.W.: Eight Imperatives for the New IT Organization, Sloan Management Review, Vol. 38. No.1, 1996., MIT, SAD

13. Shepard, B. Stephen, Business Week, Nov. 1998.

14. Thomas, A. Stewart: The Search for the Organization of Tomorrow, Fortune Magazine, May 18, 1992., SAD

15. Weissenrieder, F.: Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added; study No. 1997:3, Gothenburg University, Švedska

*Internet (koristiti: search engine):*

<http://economics.about.com/>

<http://www.anelda.com/>

<http://www.bcg.com/>

<http://www.brint.com/search>

<http://www.businessweek.com/>

<http://www.cio.com/>

<http://www.dmreview.com/>

<http://www.ecommerce.com/>

<http://www.ecomworld.com/>

<http://www.federalreserve.gov/>

<http://www.gartner.com/>

<http://www.hbs.com/>

<http://www.microsoft.com/>

<http://www.mit.edu/>

<http://mitsloan.mit.edu/>

<http://www.pwcglobal.com/>

<http://www.sternstewart.com/>

<http://www.supply-chain.org/>

<http://www.vsent.com/>

<http://www.yankelovich.com/>

**Dario Dunković**

## INNOVATIVE MANAGEMENT SUBSYSTEMS

### *Summary*

The article considers the influence of information technology on contemporary business systems, starting from sophisticated approach of priority restructuring the present management system. It is necessary to transform the business through applicative implementation of electronic business. The article elaborates the issue related to emerging and development of the new innovative subforms of management (MIT, CRM, SCM, VBM, KM) and their role in the new economy environment, and it will also mention the significance of intelligence organization in which they operate. It considers innovative measures of business performance established on financial management that is based on value added principle. Management is functioning under conditions where strategy is focused on human knowledge, information technology and a customer. In addition to Supply-Chain Management (SCM) and Knowledge Management, Customer Relationship Management is one of the most critical factors of marketing adaptation to electronic business concept. The article is represents the contribution to comprehension of modern business system and a new economy.

### KEY WORDS:

new economy, Information Technology Management, Inovative measures of Management Performance, Supply-Chain Management, Customer Relationship Management