

UDK: 005: 33 (05)

ISSN 1848-1035

Sveučilište u Zadru / Universitas studiorum Jadertina / University of Zadar  
Odjel za ekonomiju / Department of Economics

# OECONOMICA JADERTINA

Vol. 4 / No. 2

Zadar 2014.



IZDAVAČ / *Publisher*

Sveučilište u Zadru / *University of Zadar*  
Mihovila Pavlinovića 1, 23000 Zadar, Hrvatska

POVJERENSTVO ZA IZDAVAČKU DJELATNOST / *Publishing Committee*

Josip Faričić (predsjednik)

GLAVNA I ODGOVORNA UREDNICA / *Editor in Chief*

Aleksandra Krajnović

TAJNICA / *Secretary*

Dijana Čičin-Šain

UREDNIŠTVO / *Editorial Board*

Vinko Belak (Sveučilište u Zagrebu), Janko Belak (Univerza v Mariboru), Stipe Belak (Sveučilište u Zadru), Marija Bušelić (Sveučilište u Puli), Janos Fojtik (University of Pecs), Elena Horska (University of Agriculture in Nitra), Šime Ivanjko (Univerza v Mariboru), Tonći Lazibat (Sveučilište u Zagrebu), Josipa Mrša (Sveučilište u Rijeci), Željko Turkalj (Sveučilište u Osijeku), Vesna Vrtiprah (Sveučilište u Dubrovniku), Vidoje Vujić (Sveučilište u Rijeci), Željko Šain (Univerzitet u Sarajevu), Dean Učkar (Sveučilište u Puli), Ivona Vrdoljak Raguz (Sveučilište u Dubrovniku)

Lektor / *Language Editor*

Ivana Petešić

Prijevod sažetaka na engleski jezik / *Abstracts translated by*

Marko Lukić

Grafička i tehnička urednica / *Grafic and technical editor*

Dijana Čičin-Šain

ADRESA UREDNIŠTVA / *Adress*

Oeconomica Jadertina  
Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju  
Splitska 1  
23000 Zadar, Hrvatska / *Croatia*  
Tel. +385 23 400404, +385 23 400402

E-mail: [oeconomica.jadertina@unizd.hr](mailto:oeconomica.jadertina@unizd.hr)

URL: <http://www.unizd.hr/ekonomija/OeconomicaJadertina/tabid/3257/Default.aspx>

URL: <http://hrcak.srce.hr/oeconomicajadertina>

Izrada UDK oznaka / *UDC*

Sveučilišna knjižnica Sveučilišta u Zadru

ČASOPIS IZLAZI DVA PUTA GODIŠNJE / *Published twice a year*

ISSN: 1848-1035

Časopis Oeconomica Jadertina sufinanciran je sredstvima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta RH

## Sadržaj / Table of Contents

|  |            |
|--|------------|
| <b>Low - cost strategija u zračnom prijevozu putnika /<br/>Low - Cost Strategy in Air Transport of Passengers</b>  | <b>3</b>   |
| Aleksandra Krajnović, Berislav Bolfek, Nikolina Nekić<br><i>Izvorni znanstveni članak / Original scientific paper</i>  |            |
| <b>Uloga ERP sustava u promjeni poslovnih procesa /<br/>The Role of ERP Systems in Changing Business Processes</b>   | <b>33</b>  |
| Stipe Belak, Ivana Ušljebrka<br><i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>  |            |
| <b>Učinci turističkih transnacionalnih korporacija na zemlje u razvoju i manje<br/>razvijene zemlje / The Effects of Transnational Tourism Corporations On<br/>Developing Countries and Less Developed Countries</b> | <b>53</b>  |
| Maja Nikšić Radić, Martina Lukinić<br><i>Pregledni rad / Review</i>  |            |
| <b>Uloga i značaj Competitive Intelligence-a s posebnim osvrtom na<br/>mystery shopping / The Role and Importance of Competitive Intelligence<br/>with Particular Emphasis on Mystery Shopping</b>                   | <b>64</b>  |
| Luana Vidov, Anita Radman Peša, Jurica Bosna<br><i>Pregledni rad / Review</i>  |            |
| <b>Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe<br/>organizacijske promjene / Organizational Culture as a Factor<br/>in the Successful Implementation of Organizational Changes</b>                         | <b>80</b>  |
| Ivana Ušljebrka, Stipe Belak<br><i>Pregledni rad / Review</i>  |            |
| <b>Sustainable Tourism - An Interdisciplinary Approach</b>   | <b>99</b>  |
| Aleksandra Krajnović, Marija Bušelić<br><i>Prikaz knjige / Book Review</i>   |            |
| <b>Upute autorima</b>  | <b>108</b> |
| <b>Guidelines for authors</b>  | <b>110</b> |

## **Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika**

### **Low - Cost Strategy in Air Transport of Passengers**

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ  
izvanredna profesorica, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[akrajnov@unizd.hr](mailto:akrajnov@unizd.hr)

BERISLAV BOLFEK  
docent, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[bbolfek@unizd.hr](mailto:bbolfek@unizd.hr)

NIKOLINA NEKIĆ  
diplomirana studentica Odjela za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[nnekic@student.unizd.hr](mailto:nnekic@student.unizd.hr)

Originalni znanstveni članak  
UDK: 338.532.423:656.7

**Sažetak:** Posljednjih godina na gotovo svim tržištima osnovale su se niskotarifne kompanije za zračni prijevoz putnika koje imaju drugačiju poslovnu strategiju u odnosu na klasične, nacionalne zrakoplovne kompanije. Pojam niskotarifnih kompanija koristi se u zrakoplovnoj industriji i ukazuje na zrakoplovne kompanije koje posluju s manjim operativnim troškovima za razliku od njihovih konkurenata. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih kompanija može se pripisati niskotarifnoj vodeće pozicioniranoj strategiji usvojenoj od strane zrakoplovnih kompanija. Osnovni cilj rada usmjeren je na istraživanje odabranih slučajeva niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika i na njihovu međusobnu usporedbu te na usporedbu s tradicionalnim zrakoplovnim prijevoznicima. Pored toga, svrha je rada izvršiti analizu niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, uspoređujući njihove karakteristike s ostalim segmentima zračnog prometa i pritom identificirati njihove strategije te identificirati aktivnosti lanca vrijednosti koje najviše utječu na snižavanje troškova.

**Ključne riječi:** strategija niskih troškova, lanac vrijednosti, niskotarifni zrakoplovni model, strategije niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, tržište niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika

**Abstract:** In recent years, in almost all of the markets, low cost airlines dedicated to the air transportation of passengers were established, presenting different business strategies if compared to the classical, national airlines. The term low-cost company is used in the aerospace industry indicating

airlines that operate with lower operating costs, unlike their competitors. The success of low-cost airlines can be attributed to the low-cost dominantly positioned strategy adopted by the airlines. The main goal of this paper is focused on the analysis of selected cases of low-cost airlines and their comparison to traditional air carriers. Additionally, the purpose of this paper is to analyze low-cost airlines, comparing their characteristics with other segments of air traffic, identify their strategies, and identify the activities of the value chain that affect the most the reduction of costs.

**Keywords:** low-cost strategy, value chain, low-cost airline model, the strategy of low-cost airlines, the market of low-cost airlines

## 1 Uvod

Vodstvo u niskim troškovima jest strategija kojom poduzeće postiže konkurentsku prednost snižavajući svoje troškove na razinu nižu od troškova konkurencije. Autori raznih istraživačkih radova tvrde da se strategija niskih troškova fokusira na postizanje konkurentске prednosti s najnižim troškovima i najnižom strukturom troškova u industriji. Ova tvrdnja ne znači da će tvrtka radi uštede plasirati loše proizvode s niskim cijenama. Danas su troškovi temelj strategije te imaju veliki utjecaj na strukturu cjelokupne industrije. Smanjenje troškova ima svoje izvore u učinkovitoj ekonomiji obujma i ekonomiji iskustva te zahtijeva kontrolu zaliha, izbjegavanje marginalnih kupaca, minimalizaciju troškova u područjima kao što su istraživanja i razvoj, uslugama, prodajnoj snazi, oglašavanju i drugo. Lanac vrijednosti osnovni je alat određivanja troškova konkurenata. Neki autori smatraju da su globalizacija i integracijski procesi obilježja novih strategija većeg broja industrija što direktno utječe na razvoj gospodarstva zemalja koje su njima zahvaćene. Dugoročno i globalno gledano, zračni promet jedna je od gospodarskih grana koja ima veliku brzinu tehnološkog razvoja. Elementi koji pospješuju takav razvoj ogledavaju se prvenstveno u razvoju informatike i telekomunikacijskih sustava te razvoju modernih zrakoplovnih motora koji smanjuju potrošnju goriva, a povećavaju dolet i brzinu leta.

Temeljem navedenog, svrha rada izvršiti je analizu niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, uspoređujući njihove karakteristike s ostalim segmentima zračnog prometa i pritom identificirati njihove strategije te identificirati aktivnosti lanca vrijednosti koje najviše utječu na snižavanje troškova. Stoga je osnovni cilj rada usmjeren na istraživanje odabranih slučajeva niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika i na njihovu međusobnu usporedbu te na usporedbu s tradicionalnim zrakoplovnim prijevoznicima. Cilj je i saznati kakav je utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika na sveukupno tržište zračnog prijevoza putnika, kao i utjecaj na tradicionalne zrakoplovne prijevoznike.

## 2 Strategije u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika

Postoji nebrojeno varijacija konkurentskih strategija, vjerojatno stoga što svako poduzeće ima vlastiti strateški pristup čije su akcije prilagođene internim okolnostima i industrijskom okruženju. Menadžeri u različitim poduzećima na različite načine gledaju na buduće tržišne uvjete te na to kako najbolje prilagoditi strategiju tim uvjetima; štoviše, oni imaju i različita mišljenja o metodama za manevriranje konkurentima i o primjerenosti određene strateške opcije njihovu poduzeću. Prema tome, postoje različiti pristupi konkurentskim strategijama od kojih *low-cost* strategija i lanac vrijednosti predstavljaju polazne strategije u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika.

## **2.1 Low-cost strategija**

Troškovno vodstvo je strategija u kojoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama. Veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Status proizvođača s najnižim troškovima uključuje više od samog slijeđenja krivulje učenja. Takav proizvođač mora naći i iskoristiti sve izvore troškovne prednosti. Proizvođač s najnižim troškovima obično proizvodi standardni ili osnovni proizvod i stavlja naglasak na razmjer ubiranja prinosa ili apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima. Poduzeće koje postigne i održi troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim, troškovni lider ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci njegov proizvod smatraju neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni lider prisiljen je znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti (Vrdoljak, Raguž, Tolušić, 2012).

Najniži troškovi u industriji daju povlašten status poduzeću: omogućuju mu postavljanje nižih cijena od suparnika i postizanje većeg tržišnog udjela ili veće profite pri prodaji po prosječnoj industrijskoj cijeni. Konkurentska prednost temeljena na niskim troškovima postiže se usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnim potražnim potencijalom u koncentriranim industrijama. Pogodno ju je graditi ako je potražnja za industrijskim asortimanom relativno elastična, što daje mogućnost strateškog upravljanja cijenama. Graditi konkurentsku sposobnost na niskim troškovima zahtjeva jasno i neupitno strateško određenje. Troškovi moraju biti srce strategije poduzeća i njezin najvažniji sadržaj. Imati niže troškove od svih industrijskih suparnika imperativ je i osnovni sadržaj ključnih poslovnih odluka (Tipurić, 1999).

Održavanje pozicije niskih troškova donosi tvrtki nadprosječne prinose u odnosu na industriju bez obzira na postojanje konkurencije. Osiguravanje pozicije često zahtijeva veliki relativni tržišni udio ili neke od drugih prednosti poput privilegiranog pristupa sirovinama. Dizajniranje proizvoda zahtijeva jednostavnost izrade i održavanja, široku grupu proizvoda kako bi se raspodijelili troškovi te usluživanje velikog dijela tržišta kako bi se ostvario potreban volumen. Nasuprot tome, implementacija cjenovnog predvodništva može zahtijevati velike početne investicije u najmoderniju opremu, agresivno formiranje cijena i početne gubitke u poslovanju da bi se osvojio potrebni udio na tržištu. Jednom dostignuta pozicija osigurava visoke prinose koji se ponovno investiraju u novu opremu i modernizaciju postrojenja da bi se osigurala aktualna pozicija. Takvo reinvestiranje može biti i preduvjet za očuvanje dostignute pozicije (Kanižaj, 2006).

Novi natjecateljski uvjeti 21. stoljeća zahtijevaju ponovnu formulaciju ovog modela da bi se integrirao u nove poslovne paradigme identificirane i primjenjivane od strane znanstvenika i stručnjaka. Predlaže se ponovno tumačenje generičkih strategija iz perspektive tržišnih odnosa, razvoja i poboljšavanja modela razvijenih od strane Portera. Gurau Calin navodi da je cilj smanjiti troškove u svakoj poslovnoj aktivnosti. Poduzeće treba identificirati svoj lanac vrijednosti i dijagnosticirati troškovne pokretače za svaku od aktivnosti lanca. Ako poduzeće želi imati održivu konkurentsku prednost niskih troškova, onda to mora ostvariti na jedan od sljedeća dva načina: (1) nadzirati troškovne pokretače bolje od industrijskih suparnika ili (2) potpuno rekonfigurirati lanac vrijednosti kako bi se postigli niži troškovi od konkurencije (Gurau, 2007).

## 2.2 Lanac vrijednosti

Izgradnja konkurentske prednosti izravno ovisi o tomu kako poduzeće upravlja svojim lancem vrijednosti u odnosu na lance vrijednosti svojih konkurenata. Lanac vrijednosti sustavan je način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i oblika njihove interakcije u svrhu analize izvora konkurentske prednosti. Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće. Konceptija se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih, ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, tj. kojima se oblikuju, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge. Poduzeće se dijeli u strateški važne djelatnosti s ciljem razumijevanja ponašanja troškova i mogućih izvora diferencijacije (Tipurić, 1999).

Generički se lanac vrijednosti sastoji od osnovnih i pratećih aktivnosti uključenih u stvaranje vrijednosti te od ostvarene marže. Osnovne su aktivnosti: (1) unutarnja logistika – primitak, uskladištenje, rukovanje i distribucija proizvodnih *inputa*; (2) operacije – aktivnosti kojima se *inputi* transformiraju u gotov proizvod (npr. proizvodnja, pakiranje, održavanje, testiranje i dr.); (3) vanjska logistika – prikupljanje, skladištenje, naručivanje i fizička distribucija proizvoda do kupaca; (4) marketing i prodaja – promocija, prodajna snaga, izbor kanala distribucije, politika cijena i dr.; (5) usluge – aktivnosti kojima se održava i povećava vrijednost proizvoda (npr. instaliranje, popravci, obuka, rezervni dijelovi, prilagodba proizvoda i dr.). Prateće aktivnosti uključuju: (1) nabavljanje *inputa* potrebnih za proizvodnju *outputa*; (2) razvoj tehnologije; (3) upravljanje ljudskim potencijalima; (4) infrastrukturne aktivnosti – menadžment, planiranje, financije, računovodstvo, opći i pravni poslovi, upravljanje kvalitetom i dr. (Pavlović, Križman, Kalanj, 2008).

Da bi ostvarila konkurentsku prednost, tvrtka mora prvo osigurati da kumulativni troškovi u glavnome vrijednosnom lancu budu niži od kumulativnih troškova njezinih konkurenata. To može učiniti na dva načina (Thompson, Arthur, Strickland, Gamble, 2008):

1. Nadmašivanjem konkurenata u efikasnosti izvršavanja aktivnosti vrijednosnog lanca i u kontroliranju čimbenika koji pokreću troškove aktivnosti vrijednosnog lanca.
2. Revidiranjem glavnoga vrijednosnog lanca radi eliminacije ili zaobilaznja aktivnosti koji proizvode troškove.

Da bi strategija *low-cost* dobavljača bila uspješna, rukovoditelji poduzeća moraju pomno preispitati svaku aktivnost koja kreira troškove i utvrditi što te troškove pokreće. Zatim moraju svoja saznanja o nositeljima troškova upotrijebiti za snižavanje troškova svake aktivnosti, neumorno tražeći uštede duž cijeloga vrijednosnog lanca. Moraju biti proaktivni u restrukturiranju vrijednosnoga lanca kako bi eliminirali nebitne korake u radu i aktivnosti niskih vrijednosti. Naravno, *low-cost* proizvođači marljivo rade na kreiranju troškovno osviještenih korporativnih kultura koje uključuju snažno sudjelovanje zaposlenih u neprestanim naporima za smanjenje troškova i ograničenje posebnih menadžerskih pogodnosti. Posluju s malobrojnim korporativnim kadrom kako bi administrativni troškovi bili minimalni. Mnogi uspješni *low-cost* lideri također uspoređuju svoje troškove s najboljim izvršiteljima određene aktivnosti kako bi držali konce kontroliranja svojih troškova (Thompson, Arthur, Strickland, Gamble, 2008).

## 2.3 Primjena strategija u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika

Natjecateljsko pozicioniranje u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika najčešće uključuje jedinstven pristup te pritom naglašava troškovno vodstvo ili strategiju diferencijacije. Ipak, neki natjecatelji mogu usvojiti pristup koji kombinira troškovno vodstvo i strategiju diferencijacije. Sukladno tome, postoje mogućnosti konkurentske prednosti koje su ponudene svakim od ova tri pristupa (Cappel, Pearson, Romero, 2003).

Strategija troškovnog vodstva povezana je sa zrakoplovnim prijevoznicima kao što su Reno Air, Air Tran i Southwest Airlines na tržištu SAD-a. Kako se zrakoplovna deregulacija proširila na Europsku uniju, tako se najviše istaknuo Ryanair Holdings PLC iz Dublina u Irskoj koji je nagrađen za najbolje financijske rezultate među nacionalnim zrakoplovnim kompanijama u 1999. godini. Ryanairov uspješan poslovni plan oponaša poslovnu strategiju zrakoplovne kompanije Southwest Airlines te nudi niske cijene i osnovne usluge na vrlo prometnim zračnim putovima diljem Europe. Niskotarifne zrakoplovne kompanije revolucionalizirale su putovanja u Europi gdje su velike zrakoplovne kompanije bile nekada jedini mogući operateri. Ryanair i easyJet dva su primjera zrakoplovnih tvrtki koje se agresivno šire na tržištima gdje su prethodno dominirali glavni europski zrakoplovni prijevoznici.

Strategija diferencijacije povezana je sa zrakoplovnim prijevoznicima kao što su British Airways i Japanese Airlines (JAL). Pristup počiva na diferencijaciji prilagođenoj karakteristikama kupaca predstavljajući različite ciljne tržišne segmente prijevoznika. Od strane tih prijevoznika mogu biti ponuđene različite pogodnosti kao što su kožne sjedalice s ugrađenim masažnim sustavima, gurmanska jela i duge liste s popisom vina. Singapore Airlines dobro je poznat jer se njegova konkurentna prednost temelji na vrhunskoj usluzi.

Kombinacija strategija upotrebljava se u većini glavnih zrakoplovnih kompanija koje djeluju u SAD-u kao što su American, Continental, Delta i United. Te zrakoplovne kompanije nastoje zadržati niske troškove kroz osoblje, tehnologiju i čimbenike s visokim opterećenjem koji dodatno dovode do smanjenja troškova. Istovremeno, oni koriste imidž marketing, segmentiranje i vrhunsku uslugu koja određuje premium cijene za naznačene zrakoplovne usluge i skupine kupaca. Comair Holdings Incorporated postigao je najviši financijski rezultat među regionalnim prijevoznicima za 1999. godinu te se smatra jednim od najuspješnijih i najinovativnijih regionalnih zrakoplovnih prijevoznika. Ova kompanija ima strategiju temeljenu na kombinaciji kvalitete usluga i niske cijene.

## **2.4 Strategije niskotarifnih zrakoplovnih kompanija**

Postoje samo dvije vrste niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, oni koje slijede Ryanair te oni koje slijede easyJet. Ryanair surađuje samo sa sekundarnim aerodromima s relativno malom frekvencijom prometa i fokusira se na nova tržišta bez direktne konkurencije. Usredotočen je prije svega na troškove, što uključuje snažan pritisak na aerodrome i opskrbljivače da snize svoje troškove. EasyJet surađuje primarno sa skupljim zračnim lukama s velikom frekvencijom prometa te se fokusira na postojeći biznis te tržišta turista, kao i na nova tržišta, prihvaćajući konkurenciju drugih prijevoznika. Drugi niskotarifni zrakoplovni prijevoznici slijede jedan od dva ponuđena primjera, iako teže tome da budu potomci velikih prijevoznika čime ostaju bez prednosti troškova Ryanaira i easyJeta.

Strategije koje su tvrtke odabrale dinamične su i evolucijske po prirodi natjecanja. Natjecatelji mogu naučiti kako implementirati niske cijene modela kopiranjem ili ulaganjem u posljednja postignuća. Takav je slučaj bio i u kompaniji Southwest Airlines, pa su se ostale niskotarifne kompanije, kao što su JetBlue Airways i Spirit Airlines, umiješale u Southwestovu konkurentsku prednost. Tehnološke promjene i inovacije mogu poništiti prednosti koje su stekli niskotarifni lideri kroz prethodna učenja i ulaganja. Niskotarifni lider može postati toliko zaokupljen troškovima da mu promjene u proizvodima i marketingu jednostavno promaknu. Konačno, inflacija u troškovima može nagristi zaradu koju uživaju u odnosu na tvrtke koje žele strategiju diferencijacije. Postoje razlozi za sumnju da će se model koji smo vidali u prošlosti morati promijeniti kako bi uspio na dinamičnom tržištu i u kratkom roku dobro funkcionirati unutar depresivnih makro-ekonomskih okruženja. Nadalje, također se tvrdi da su niskotarifni prijevoznici uživali financijski uspjeh možda zbog izbora pojedinih tržišta, a ne njihove pojedine provedbe modela. Konkretno, takva tržišta mogu se odabrati kako bi se izbjeglo natjecanje (Scheraga, Caster, 2012).



Među niskotarifnim poslovnim strategijama ističu se velike varijacije. Novi modeli niskotarifnih tvrtki imaju tendenciju slijediti strategiju diferencijacije dok je izvorni niskotarifni model utemeljen na troškovnom vodstvu. Sve u svemu, odabrane kompanije, u potrazi za svojom strategijom diferencijacije, nešto su više odstupile od značajki proizvoda izvornog modela (40%) nego od operativnih značajki (36%). Podaci također pokazuju da europski prijevoznici imaju tendenciju pridržavanja izvornog modela više nego njihovi kolege u SAD-u. Međutim, ulaskom sve više niskotarifnih kompanija na europsko tržište to bi se u budućnosti moglo promijeniti, te će i mrežni prijevoznici reagirati nudeći niske cijene. Jasno, kako se tržište niskotarifnih kompanija sve više bude popunjavalo ulaskom novoosnovanih kompanija, vjerojatno će se kompanije diferencirati različitim dodatcima u ponudi proizvoda ili udaljavanjem od izvornih operativnih mogućnosti. No, prema istraživanjima čini se da kompanije koje su usvojile takve strategije nužno ne osiguravaju veću zaradu nego što to čine njihovi protivnici. Istraživanje pokazuje da diferencijacija proizvoda među niskotarifnim kompanijama nije dovela do viših prinosa. Istraživanje je pokazalo i da veći broj hibridnih niskotarifnih modela koji postižu niske troškove rada, nudi niske cijene i vraća atraktivne operativne profit margine ujedno ne osigurava i veću profitabilnost, već se poštivanjem izvornog modela, na temelju strategije troškovnog vodstva, osigurava veća profitabilnost. Čini se da će niže cijene predvoditi zračnim prijevozom na svim kontinentima i tržištima još mnogo godina. Mnoge od niskotarifnih kompanija i dalje će se razlikovati po svojim proizvodima i operativnim obilježjima. Bit će uspješne pod uvjetom da njihovi jedinični troškovi uvijek ostanu znatno niži od jediničnih troškova konkurencije. Dakle, svaki put kad niskotarifne kompanije planiraju ponuditi dodatne usluge, moraju uzeti u obzir ne samo konkurentsku prednost, već i trošak implikacije takve strategije i brzinu kojom ih konkurenti mogu kopirati. Bez sumnje, svaka je niskotarifna kompanija jedinstvena u načinu djelovanja, a tržišne prilike i uvjeti izazivaju niskotarifne kompanije da podešavaju svoje usluge na način da zadovolje domaću potražnju i tržišne izazove. Stoga, Alamdari, F. i Fagan, S. u svom radu tvrde da niskotarifne kompanije ne trebaju slijediti strategiju diferencijacije, ali naglašavaju da se čini da se, u skladu s izvornim modelom, a na temelju strategije troškova vodstva, povećava sposobnost zadržavanja niskih troškova i generira veća operativna dobit (Alamdari, Fagan, 2005).

Osnova rada niskotarifnih zrakoplovnih tvrtki i dalje ostaje ista, a to je da daju najnižu cijenu za potrošača tako što će držati niže razine cijena od nacionalnih prijevoznika. No, zato što postoji veliki broj zrakoplovnih tvrtki koje se međusobno natječu, neke niskotarifne zrakoplovne tvrtke modificirale su svoju strategiju kako bi se istakle među konkurencijom. Ova je strategija poznata kao strategija diferencijacije, kada tvrtka nastoji ponuditi nešto jedinstveno da bi se istaknula od ostatka industrije. Filozofija leži u tome da ako tvrtka može diferencirati svoje proizvode u veličini u kojoj ih kupci vrednuju i istodobno održavati tu diferencijaciju, ona će biti iznad prosjeka izvođača u industriji.

### **3 Modeli u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika**

Prva uspješna niskotarifna zrakoplovna kompanija osnovana je u SAD-u 1949. godine pod imenom Pacific Southwest Airlines (u literaturi se ovaj koncept često nepravedno pridaje Southwest kompaniji osnovanoj 1971.). Kompanija, koja je počela kao mala teksaška zrakoplovna tvrtka, jedina je kompanija koja konstantno bilježi profit još od 1973.

Southwest Airlines počeo je letjeti između Dallasa, Houstona i San Antonia. Flota se brzo proširila, a danas je Southwest Airlines najveći domaći operater u SAD-u. Kompanija nikada nije poslovala s gubitkom, a mnoge su tvrtke pokušale oponašati ovaj poslovni model. Danas u SAD-u postoji 15 niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, a tržišni udio niskotarifnih kompanija u SAD-u procjenjuje se između 22 i 24% (Friebel, Nifka, 2009).

Southwest Airlines je predložak za današnje niskotarifne kompanije. Potekao je iz Amerike nakon deregulacije zrakoplovne industrije. Da bi održao smanjenje troškova, Southwest Airlines funkcionira prema dva glavna principa po kojima se razlikuje od konvencionalnih zrakoplovnih prijevoznika.

Prvo, umjesto da leti prema *hub-and-spoke*<sup>1</sup> sistemu, fokusira se na kratke udaljenosti i *point-to-point*<sup>2</sup> letove. Drugo, leti sa samo jednom klasom i smanjenom razinom usluge.

Najpoznatiji primjeri kompanija u niskotarifnoj zrakoplovnoj povijesti imaju jednu zajedničku značajku. Oni su ili osnovani na temelju modificirane verzije Southwest niskotarifnog modela rada ili su je direktno imitirali. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih kompanija može se pripisati niskotarifnoj vodeće pozicioniranoj strategiji koju su usvojile te zrakoplovne kompanije. Cilj lidera *low-cost* je držati troškove najnižima u odnosu na industriju, tj. konkurente te stvoriti održivu prednost troškova u odnosu na konkurenciju. Mnoge od niskotarifnih zrakoplovnih tvrtki širom svijeta prvotno su temeljile svoju strategiju na Southwest modelu. Međutim, kako se broj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija s vremenom povećavao, sve je više zrakoplovnih kompanija odstupilo ili mijenjalo ovaj model kako bi preživjelo u industriji zbog konkurencije.

### 3.1 Vrste i koncepti niskotarifnih modela u zračnom prijevozu putnika

Nije prijevoznik sam po sebi taj koji čini niskotarifnu zrakoplovnu kompaniju, već model po kojem tvrtka posluje čini razliku. Bolje je govoriti o niskotarifnom modelu koji se temelji na smanjenju bilo kakvih kompleksnih troškova. Ovi kompleksni troškovi sastoje se od niza različitih karakteristika čijim smanjenjem postaje moguće ponuditi istu kartu po puno nižoj cijeni.

Niskotarifni model jedinstven je u načinu na koji se manifestira na tržištu. Niskotarifni model se u svojoj generičkoj manifestaciji može razlikovati od *full-service* modela<sup>3</sup> u tri dimenzije upravljanja. On uključuje usvajanje izvedivoga strateškog položaja, utjecaj na organizacijske sposobnosti i tumačenje jednadžbe vrijednosti<sup>4</sup>. Te dimenzije, u kombinaciji s jedinstvenim operativnim mogućnostima koje niskotarifne kompanije posjeduju (struktura cijene, sastav flote, struktura ruta, izbor zračnih luka, distribucija i produktivnost) objašnjavaju, teoretski, zašto su niskotarifni prijevoznici u poziciji nadmašiti njihove *full-service* suparnike. Niskotarifni prijevoznici otporniji su od tradicionalnih prijevoznika u vrijeme ekonomske krize. Analiza s naglaskom na WestJet kompaniju potvrđuje ovu pojedinost. Zatim se navodi nekoliko razloga za otpornost koju pružaju niskotarifni prijevoznici u doba recesije: (1) niži opći troškovi i više varijabli strukture troškova; (2) manji faktor pokrića opterećenja<sup>5</sup> i (3) migracije putnika poslovnih i razonodnih motiva iz konvencionalnih kompanija u niskotarifne kompanije. Financijska analiza opravdava tu pojedinost u potpunosti. Tržišna vrijednost dionica niskotarifnih kompanija tretira se kao rastuća, dok se dionice konvencionalnih zrakoplovnih kompanija tretiraju ciklički (Friebel, Nifka, 2007).

Operativno učinkoviti zrakoplov čini temeljni element poslovnog modela LFA (*low fare airline*)<sup>6</sup>. Članovi ELFAA-e (European Low Fares Airline Association)<sup>7</sup> upravljaju modernim zrakoplovima (uglavnom Boeingom 737 i Airbusom 319 i 320) te su najmlađa i tehnološki najnaprednija zrakoplovna flota osigurana programima za zamjenu flote<sup>8</sup>.

<sup>1</sup>*Hub-and-spoke* – sistem letenja prema čvorišnim aerodromima, odakle se letovi dalje šire prema predviđenim destinacijama.

<sup>2</sup>*Point-to-point* – direktne rute između dva aerodroma, bez usputnog zaustavljanja.

<sup>3</sup>*Full service* model – model s punom uslugom.

<sup>4</sup>Jednadžbe vrijednosti – ključne vrijednosti kompanije

<sup>5</sup>Faktor pokrića opterećenja – faktor opterećenja definiran kao omjer uzgona zrakoplova na svoju težinu te predstavlja globalnu mjeru pritiska ("opterećenja") kojoj je struktura zrakoplova izložena.

<sup>6</sup>*Low fare airline* – niskotarifna zračna kompanija.

<sup>7</sup>European Low Fares Airline Association – Europska zajednica niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika (osnovana 2004. godine u svrhu zastupanja interesa niskotarifnih zrakoplovnih kompanija).

<sup>8</sup>Programi za zamjenu flote – programi za pregled i zamjenu vozila samo po potrebi i unutar proračunskih ograničenja. Upravljanje zamjenom flote može uštedjeti novac i osigurati sigurnost i učinkovitost radnika.

LFA poslovni model ima sljedeće osnovne karakteristike (Štimac, Vidović, Sorić, 2009):

- Koristi srednje-doletne zrakoplove, a najprimjerenijima su se pokazala dva tipa zrakoplova A319/320 i B737. Flota je koncipirana oko jednog tipa zrakoplova, jer se na taj način povećava efikasnost posade zrakoplova, smanjuju troškovi njihova školovanja, ali i održavanja samih zrakoplova;
- Unutrašnjost zrakoplova izvedena je jednostavno, s jednom klasom te pojednostavljenom uslugom dok je razmak između sjedala smanjen kako bi se u zrakoplov postavilo što veći broj sjedala. Za primjer se može uzeti WizzAir koji je povećao kapacitet kabine A320 sa 162 na 180 sjedala;
- Destinacije se prvenstveno biraju prema prometnoj potražnji, ali i prema optimalnoj udaljenosti destinacija od njihove matične zračne luke. Naime, na taj način prijevoznici osiguravaju optimalan broj rotacija zrakoplova tijekom jednog dana i povećavaju njegovu iskorištenost. Također, prijevoznici ciljaju na prijevoz "od točke do točke" (eng. *point to point*) čime se izbjegavaju troškovi transfernih putnika, te se rutna struktura čini puno fleksibilnijom i jednostavnijom;
- Koristeći sekundarne zračne luke, ostvaruju se veliki popusti za aerodromske usluge jer su niskotarifni prijevoznici većinom glavni generatori prometa na tim zračnim lukama. Također, izbjegava se i gust promet na većim zračnim lukama čime se postiže velika točnost letova. Jednostavnim prihvatom i otpremom vrijeme provedeno na zemlji između letova smanjeno je na minimum, čime se također povećava vremenska iskoristivost zrakoplova (to vrijeme najčešće iznosi između 25 – 30 minuta);
- U zrakoplovima se sva hrana, piće i ostali proizvodi uglavnom prodaju. S obzirom na to da se većinom radi o letovima kraćeg i srednjeg doleta (do 2 sata), općenito je upitno služenje hrane na tako kratkim destinacijama. Također, na svojim internet stranicama niskotarifne zrakoplovne kompanije nude usluge rezervacije hotela, iznajmljivanja automobila i sl. što prijevoznicima generira dodatne prihode;
- Neke niskotarifne zrakoplovne kompanije idu toliko daleko u točnosti prijevoza putnika da često drže jedan zrakoplov prizemljen u matičnoj zračnoj luci kako bi u bilo kojem trenutku mogao zamijeniti pokvareni zrakoplov na jednoj od frekventnih destinacija.

Nadalje, ovisno o vrsti mreže/ponude (to se odnosi na letove, sjedala, rute, destinacije i veze) razlikuju se četiri modela kojima se upravlja bez konkurencije (Diaconu, 2012):

- Tip A: uske mreže/ponuda s mnogo posebnosti (primjerice InterSky);
- Tip B: široke mreže/ponuda s mnogo posebnosti (primjerice Ryanair);
- Tip C: uske mreže/ponuda oponašajućih čartera<sup>9</sup> (primjerice Windjet);
- Tip D: široke mreže/ponuda oponašajućih čartera (primjerice easyJet).

U svrhu karakteriziranja i praćenja širenja niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika navode se tipovi niskotarifnih prijevoznika unutar kojih je moguće konceptualno kategorizirati pet jasnih vrsta niskotarifnih prijevoznika (Vojvodić, Vrdoljak, Raguž, 2007):

- Kopije Southwesta obuhvaćaju zrakoplovne kompanije postavljene od nule ili preuređene od strane nezavisnih poduzetnika. Najbliže su Southwest modelu te minimiziraju troškove uglavnom upravljanjem uslugom od točke do točke korištenjem jednog tipa zrakoplova i visokim stupnjem uporabe zrakoplova. Zrakoplovne kompanije poput Southwest Airlinesa, WestJeta, Ryanaira, SkyEuropea ili easyJeta spadaju u navedenu kategoriju, iako je važno imati na umu da postoji još raznolikosti unutar ove kategorije. Neke zrakoplovne kompanije su podbacile u provedbi svih značajki Southwest modela dok su ga druge proširile. Primjerice, Ryanair posluje s nedovoljno iskorištenim zračnim lukama, easyJet djeluje na glavnim zračnim lukama, dok Southwest djeluje na oba navedena područja. Sunair je produžio Southwestov model korištenjem starijih zrakoplova,

---

<sup>9</sup>Udio oponašajućih čartera odnosi se na određišta.

a Debonair podbacio u ponudi dodatnih letova po nižoj cijeni vozarina od prosječnih vozarina letova na duge staze.

- Društva kćeri (podružnice kompanija) obično obuhvaćaju niskotarifne zrakoplovne prijevoznike koji su nastali kao društva kćeri davno utemeljenih glavnih zrakoplovnih kompanija kako bi se natjecale i stekle udio u niskotarifnom sektoru. Ovi prijevoznici često pokušavaju djelovati na sličan način kao i zrakoplovni prijevoznici u utvrđenoj kategoriji "kopije Southwesta". Stupanj minimalizacije troškova kod tih prijevoznika varira ovisno o vrsti troška i imovini naslijeđenoj iz ostavštine prijevoznika. Sindikalni sporazumi koji sprječavaju fleksibilne uvjete rada i snižavanje plaća mogući su ako zrakoplovni prijevoznik nije dio podružnice. Takvi sporazumi mogu ograničiti smanjenje troškova, iako navodno autonomno često postoje elementi unakrsnog subvencioniranja. Zrakoplovne kompanije podružnice (društva kćeri) su: Ted (United), Song (Delta), Snowflake (SAS), MetroJet (US Airways), Tiger Air (Singapore airlines), Freedom Air (Air New Zealand), bmibaby (bmi) i Go (British Airways).<sup>10</sup> Ove zrakoplovne kompanije često se susreću sa spornim pitanjem natjecanja sa svojom tvrtkom roditeljem na određenim rutama. Virgin Atlantic osnovao je Virgin Blue, dok Pacific Blue i Virgin Express imaju rute na kojima se ne natječu jer opslužuju različita zemljopisna tržišta. Takva društva kćeri često nastaju kao odgovor na ulazak na tržište "kopija Southwesta" te mogu biti njihova tiha prijetnja.
- *Cost cutter*, odnosno zrakoplovni prijevoznici koji, u cilju sniženja troškova, umjesto pune usluge nude jednostavniju i jeftiniju uslugu. To su obično davno osnovane naslijeđene zrakoplovne kompanije koje sada pokušavaju smanjiti svoje operativne troškove. U mnogim slučajevima smanjuju troškove ne nudeći sve dodatke kao nekad poput besplatne hrane tijekom leta. Navedene zrakoplovne kompanije nastavljaju raditi prema uzorku *hub-spoke*. Možda će i pokušati racionalizirati broj određenih tipova zrakoplova, ali će u pravilu te zrakoplovne kompanije nastaviti prometovati na kratke i duge staze u većim zračnim lukama. Natječu se za tržište niskih cijena uvođenjem niskih cijena, jednog tipa cijena i internet rezervacija. Zrakoplovne kompanije poput BA i Aer Lingus otpustile su veliki broj osoblja i počele racionalizirati svoje flote kako bi se natjecale na tržištu niskih cijena. Zrakoplovne kompanije kao što su Air France, Air New Zealand (ekspresna klasa za razliku od njihove niskotarifne podružnice Freedom Aira) i Iberia počele su nuditi jeftine karte u jednom smjeru te naplaćivati putnicima hranu ili su smanjile količine hrane na minimum na određenim rutama.
- Različiti čarter prijevoznici su niskotarifna društva kćeri razvijena od strane čarter zrakoplovnih kompanija da bi poslovala uslugama niskih cijena. Pojedine čarter zrakoplovne kompanije počele su poslovati na osnovi usluga niskih cijena koristeći se zrakoplovnim tvrtkama kćerima koje oponašaju obilježja zrakoplovnih tvrtki koje posluju ispočetka ("kopije Southwesta") – usvajanjem jedne vrste flote, visokim stupnjem uporabe zrakoplova, dodatnim naplaćivanjem usluge prehrane u zrakoplovu, jednim tipom cijena i internet rezervacijama. Osobitost ovih zrakoplovnih kompanija je percepcija tarifi s nižim troškovima, tj. povezanost troškova s njihovim statusom tvrtka kćeri jer njihove tvrtke roditelji odavno imaju najniže troškove unutar zrakoplovne industrije. Zrakoplovne kompanije koje spadaju u ovu kategoriju su Thomson (Britannia), Hapag-Lloyd Express (Hapag-Lloyd) i MyTravel Lite (MyTravel).
- Državno subvencionirane kompanije koje se natječu u cijeni su zrakoplovne kompanije koje nisu pravi niskotarifni prijevoznici kakve poznajemo. One su u državnom vlasništvu ili dobivaju državne subvencije što im omogućuje ponudu niskih cijena. Nude niske cijene svojih planiranih usluga kao dio nacionalne strategije za razvoj turizma i specifično zbog promicanja zračnih luka kao središta za regiju. Emirates je trenutni primjer za to, ali povijesno gledano mnoge su zrakoplovne kompanije preživjele jedino pomoću državne potpore.

---

<sup>10</sup>U zagradama su navedene kompanije "majke".

Zrakoplovne kompanije počinju napuštati konvencionalni model te usvajati niskotarifni model (*low-cost* model), dok su u središtu pozornosti nova područja: vozarina, deregulacija ruta i pojačano natjecanje. "Scenografija" se mijenja usvajanjem novih oblika niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, što dovodi do sve veće "gužve" na tržištu. Hibridizacija i evolucija niskotarifnih zrakoplovnih kompanija širom svijeta dovele su do nove ponude različitih razina usluga zrakoplovnih kompanija. Suočeni s novim kretanjima na tržištu, neke zrakoplovne kompanije prilagođavaju svoj trenutni poslovni model tako da kombiniraju najbolje značajke i tradicionalnog i niskotarifnog poslovnog modela u jedinstveni model.

### 3.2 Unaprjeđivanje niskotarifnih modela u zračnom prijevozu putnika

U zrakoplovnoj industriji inovacije u poslovnim modelima mogu imati raspon od uvođenja inkrementalnih promjena u trenutnim modelima na jednom kraju spektra do glavnih transformativnih promjena na drugom. Primjeri zrakoplovnih inovativnih poslovnih modela na različitim mjestima unutar spektra su: Air France i Southwest na jednom, JetBlue i Azul u sredini, Qantas i Ryanair na drugoj strani.

Air France je počeo restrukturirati svoje usluge na regionalnim tržištima kako bi se učinkovitije natjecao s niskotarifnim zrakoplovnim kompanijama i željeznicama. Southwest nastavlja s korištenjem svoga trenutnog poslovnog modela (u osnovi korištenje jednog tipa zrakoplova koji djeluje na domaćem tržištu SAD-a, nerazvrstana sjedala i usluge unosa prtljage bez naknade ili promjene rezervacija bez naknade), ali se širi na bliža međunarodna tržišta (Meksiko i Karibi spajanjem s AirTranom) te nastavlja sa služenjem većeg broja konvencionalnih, zagušenih i skupih zračnih luka kao što su LaGuardia, Newark i Atlanta.

Menadžment Azula zalaže se za poticanje prometa unutar brazilskoga domaćeg tržišta kroz izravniju uslugu i niže cijene. Qantas je zrakoplovna kompanija koja je slijedila ne samo tradicionalnu strategiju (mreže i flote za poravnanje i bolju integraciju s OneWorld<sup>11</sup> savezom plus organizacijsko restrukturiranje) već i hrabru strategiju da kapitalizira uspjeh svoje niskotarifne podružnice Jetstara. Tu je i Ryanair, prijevoznik posvećen pronalaženju načina da dovede cijenu karte blizu nuli, ali i da stvori znatnu dobit pomoćnim putovima.

Sredinom 1990-ih europski zrakoplovni divovi kao što su British Airways i KLM Royal Dutch Airlines "napadnuti" su relativnim pridošlicama poput easyJeta i Ryanaira. Umjesto da prihvate *full-service*, *hub-and-spoke* strategiju glavnih zrakoplovnih kompanija, te su kompanije predstavile niskotarifnu, *point-to-point* strategiju koja se pokazala hit kod europskih potrošača (Charitou, Markides, 2003).

Nekoliko zrakoplovnih kompanija također je počelo razmišljati o inoviranju svoga zrakoplovnog poslovnog modela:

- Niskotarifni prijevoznik (npr. Southwest) istražuje različite načine "hvatanja" korporativnih putnika koristeći različite kanale i opslužujući konvencionalne zračne luke.
- Niskotarifni prijevoznik (kao što je Spirit) osvrće se na ključne čimbenike uspjeha koji se odnose na prihode od faktoringa te provizije temeljene na uslugama.
- Zrakoplovne kompanije u Africi istražuju poslovne modele za razvoj i prodaju niskotarifnih usluga.
- Ultra niskotarifni prijevoznik (kao što je Allegiant sa sjedištem u SAD-u) istražuje različite načine za razvoj i prodaju svojih usluga kako bi stimulirao, umjesto preusmjeravao, promet iz postojećih sektora unutar zrakoplovne industrije.

---

<sup>11</sup>One World je jedno od tri najveća udruženja zračnih prijevoznika u svijetu. Utemeljeno je 1999. godine. Glavni cilj udruženja je postati prvi izbor za putnike koji učestalo koriste zrakoplovne usluge.

Još jedna zrakoplovna kompanija koja je inovirala svoj poslovni model te unijela značajne promjene u svoje poslovanje je Jetstar sa sjedištem u Australiji. Da bi poboljšali svoju poziciju, Jetstaru su bile potrebne nove cijene, adaptivne promjene dizajna usluga i učinkovite komunikacije. Za dizajniranje takvih usluga menadžmentu Jetstara bile su potrebne informacije o ocjenama drajvera i izboru ciljanih segmenata. Željeli su naučiti kako Jetstar opstaje u odnosu na svoje konkurente, kako drajveri i njihova percepcija variraju u cijeloj populaciji i koji je odnos značajki dizajna usluga na percipiranim drajverima. Zahtjevi Jetstara bili su razumijevanje tržišta kako bi najprije mogli procijeniti potrebe kupaca, a zatim razviti prilagođenu strategiju za rješavanje tih potreba, nakon čega slijedi nadzor te prosudba uspješnosti strategije. Od ovih se strategija očekivalo da budu prilagodljive i poboljšane tijekom vremena kao odgovor na promjene u percepciji i potrebama kupaca. Često korištene usporedne statistike ne dopuštaju detaljnu studiju o interakciji marketinških aktivnosti i analizi tržišta tijekom vremena.

Tako je dakle razvijen nov dinamičan pristup modeliranja da zadovolji brojne zahtjeve u ovoj situaciji (Roberts, Danaher, Roberts, Simpson, 2012):

- a) istovremeno prihvatiti globalne atribute vrijednosti i atribute mikro-procesa koji su temelj vrijednosti atributa,
- b) povezati preferencije potrošača, poboljšanja performansi usluga i podjele dobiti,
- c) privući podršku diferenciranih dijelova populacije i
- d) predstaviti kako se uvjerenja i sklonosti mijenjaju tijekom vremena kao odgovor na usluge i cjenovne inicijative.

### 3.3 Smanjivanje troškova u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika

Menadžment troškova u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika fokusira se na sve procese i poslovne aktivnosti s ciljem smanjenja izravnih i neizravnih troškova (osim onih koji se odnose na sigurnost) što je ključ zajedničkoga osnovnog poslovnog modela. Uštede se postižu smanjenjem troškova koji se odnose na fizičko-prostorne faktore (npr. više sjedala s većom gustoćom nego kod tradicionalnih zrakoplova, smanjenje udobnosti, smanjenje elektroničkih sadržaja za zabavu tijekom leta) uz očuvanje kvalitete, sigurnosti i zdravstvene sigurnosti putnika (npr. kvalitete zraka i mirisa).

Velika ekspanzija niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika omogućena je njihovom mogućnošću prilagođavanja. Iskoristili su različite metode smanjivanja troškova s ciljem postizanja nižih cijena. Njihove su operacije bazirane na konstantnoj eliminaciji neprofitabilnih linija i uvođenju novih. Prisutnost jake niskotarifne konkurencije ključna je za današnje doba kad se konvencionalni prijevoznici udružuju, i kao rezultat i dalje ukidaju direktne usluge<sup>12</sup> regionalnim aerodromima i nastavljaju naplaćivati tarife po višim cijenama.

Ideja unutar zrakoplovnoga niskotarifnog koncepta vrti se oko rezanja troškova s ciljem da niskotarifni zrakoplovni prijevoznici budu u mogućnosti dati potrošačima nisku cijenu proizvoda s "golim" osnovama. Postoji nekoliko načina kako to današnje niskotarifne zrakoplovne mogu provesti, što se opisuje u nastavku (Aviation Knowledge, 2014).

#### *Distribucija*

Od uvođenja internet rezervacija karata u tvrtki Southwest 1996. gotovo su sve zrakoplovne kompanije slijedile trend rezanja troškova ili ozbiljno ograničavale uključenost putničkih agenata za distribuciju svojih proizvoda. Gotovo polovica prodaje karata danas se odvija posredstvom interneta. Preko 80% karata prodano je preko interneta u tvrtkama easyJet, Ryanair i Air Asia. Internet prodaja nesumnjivo je najveći napredak i najznačajniji oblik štednje troškova poslovanja koje je industrija doživjela u posljednjih deset godina. Troškovi distribucije u prosjeku mogu iznositi i do 17% ukupnih

<sup>12</sup>Odnosi se na prijevoz s/na aerodrom, iznajmljivanje automobila, putnička osiguranja...

troškova poslovanja zrakoplovnih tvrtki. Na primjeru kompanije Wizz Air se može uočiti da se za svako plaćanje kreditnom karticom obračunava naknada za taj način plaćanja. Uglavnom postoji jedinstven telefonski korisnički centar gdje se putnici mogu raspitati i rezervirati avionske karte, ali u tom slučaju cijena karata bit će veća. Još jedna prednost leži u pojednostavljenoj registraciji putnika koja postaje mnogo jednostavnija. Registracija putnika postaje jednostavnija i ukidanjem karata – dovoljno je pojaviti se na šalteru s putovnicom i brojem rezervacije. Više od 97% karata niskotarifnih zrakoplovnih kompanija prodaje se putem interneta, zaobilazeći prodaju putem npr. turističkih agencija te na taj način izbjegavaju plaćanje provizije posrednicima.

#### *Normizacija i iskorištenost flote*

Upotreba istog tipa zrakoplova može značajno smanjiti obuku i održavanje, ali i povećati učinkovitost dajući veću fleksibilnost organizaciji posade zrakoplova. Iskorištenost flote izravna je mjera učinkovitosti i može biti gotovo 80% viša nego kod nacionalnih prijevoznika. Birajući sekundarne aerodrome, vrijeme opsluživanja se smanjuje te iznosi svega 25 minuta što je rezultat izvrsnih slotova kao posljedice manje gužve na aerodromu. Time se izravno osigurava maksimalna upotreba zrakoplova. Smanjeni su troškovi budući da i slijetanje i uporaba ulaza manje košta. Nadalje, leti se većinom rano ujutro ili kasno navečer da bi se izbjegla zagušenja i iskoristili niži troškovi slijetanja. Ponuda samo jedne klase bez rezervacije sjedala potiče putnike da se ukrcaju što ranije i time smanje vrijeme koje zrakoplov provede na zemlji.

#### *Duljina sektora*

Niskotarifne zrakoplovne kompanije uglavnom lete na kratkim rutama (manje od 4 sata) pa se nekoliko letova može obaviti u jednom danu.

#### *Ljudski resursi*

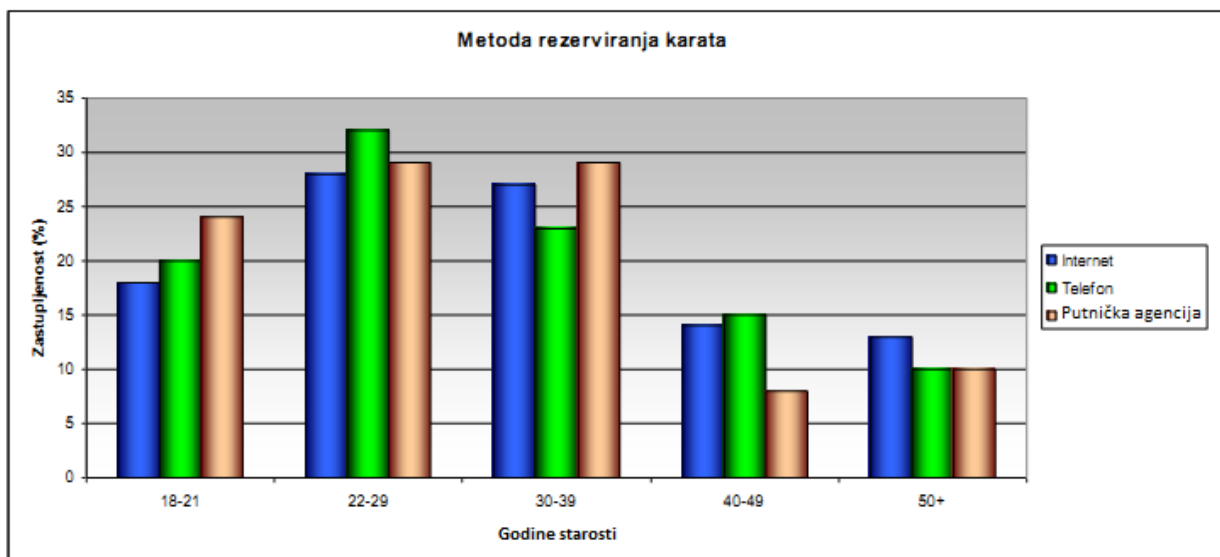
U niskotarifnim zrakoplovnim kompanijama postiže se značajna redukcija troškova rada u upravljanju ljudskim resursima kroz aspekte *outsourcinga* radnika drugim poslovnica u vlastitoj organizaciji. Uštede se postižu i zapošljavanjem nezavisnih izvođača radova u zrakoplovnoj industriji za što je potrebno manje treninga. Menadžment niskotarifnih zrakoplovnih kompanija je, čini se, stvorio posebnu atmosferu tvrtke isticanjem mentaliteta "mi protiv ostalih", što izgrađuje lojalnost zaposlenih prema poslodavcu. Koriste se paternalističke metode da bi se podržala lojalnost i donekle pobjednički duh zajednice. Detaljnije studije slučaja u korištenju ovih metoda postoje za zrakoplovne kompanije poput Southwesta, JetBluea, easyJeta itd. Iako su zaposlenici niskotarifnih zrakoplovnih kompanija manje plaćeni od svojih kolega u nacionalnim zrakoplovnim kompanijama, njihova odanost i organizacijska kultura mogu utjecati na učinkovitiji rad.

Osim ovih osnovnih karakteristika ili metoda optimizacije poslovanja, niskotarifni prijevoznici primjenjuju i niz drugih. S obzirom na veliku konkurenciju koja se pojavila među niskotarifnim prijevoznicima, morali su pronaći način da putnicima pruže prepoznatljivu uslugu. To se najjasnije vidi na primjeru američkog prijevoznika JetBluea koji svojim putnicima nudi kožna sjedala i besplatnu satelitsku televiziju kojom je opremljeno svako sjedalo u zrakoplovu. S druge strane, korištenje kožnih sjedala, koliko god bilo skuplje u startu, dugoročno je mnogo isplativije jer ih je znatno lakše održavati. Za pretpostaviti je da će u budućnosti ovi prijevoznici postupno uvoditi dodatne usluge pokušavajući privući potencijalne putnike, što će razumljivo podići i njihove troškove. Upravo će zbog toga biti neophodno pronaći nove načine podizanja kvalitete usluge uz zadržavanje niskih cijena. U tome će im najviše pomoći primjena suvremenih tehnologija. Primjer je njemački Germanwings koji je uveo klub za putnike koji učestalo lete, pružajući im mogućnost dobivanja besplatnih putovanja, no klub funkcionira isključivo putem interneta. Izvjesno je da će i neki prijevoznici ostati agresivni u svojoj namjeri pružanja gole usluge prijevoza, ali s izrazito niskim cijenama. Najbolji je primjer irski Ryanair koji je nedavno čak uveo naplaćivanje svakog komada prtljage. Danas neki niskotarifni prijevoznici nude i tzv. poslovnu klasu čime žele privući i dio poslovnih putnika kojima je, osim sigurnosti i točnosti, bitna i udobnost. Koliko su zapravo putnici prepoznali kvalitetu i uslužnost niskotarifnih zrakoplovnih kompanija govori i podatak da se u većini njih unutar Europe postotak zauzetih mjesta u zrakoplovu kreće od 75 do 80% (Štimac, Vidović, Sorić, 2009).

Kao što je navedeno ranije, prijevoznici su orijentirani na suvremene metode distribucije svojih kapaciteta, čime ostvaruju velike uštede. Uvodi se elektronsko poslovanje, prvenstveno distribucija putem interneta. Prijevoznici nude jednostavan sustav tarifa što podiže efikasnost upravljanja prihodima. Elektronsko poslovanje također je omogućilo da se broj zaposlenih zadrži na minimumu, a da se poslovanje i prihodi značajno povećaju.

Niskotarifne zrakoplovne kompanije drastično su promijenile i marketing pristup na tržištu zračnog prijevoza, što im je kontinuirano unaprjeđivalo tržišnu poziciju i poslovne rezultate. Promjene u marketing strategijama niskotarifnih kompanija bile su revolucionarne i u pravom smislu riječi posljedica prepoznavanja realnih potreba klijenata koji koriste usluge zračnog prijevoza. Uspjeh niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika sve više tjera nacionalne zrakoplovne kompanije da svoje instrumente marketinga prilagođavaju novom modelu poslovanja. Elementi marketinškog miksa (7p) niskotarifnih aviokompanija su (Muhi, 2010):

- cijena – formirana na pravilima ekonomije obujma;
- usluga (proizvod) – osnovna je usluga samo prijevoz, sve se drugo posebno plaća po želji putnika;
- proces usluživanja – širok spektar marketinških povoljnosti (npr. prijavljivanje od kuće, kupovina karata putem interneta);
- uslužni ambijent – korištenje udaljenih, manje frekventnih aerodroma, lakši ulazak za linije nove kompanije, manje presjedanja, manji broj tipova aviona u floti (često jedan) itd;
- ljudi – maksimalne uštede na neletačkom osoblju (*outsourcing*);
- kanali distribucije – maksimalno favoriziranje internet rezerviranja i prodaje karata;
- integrirane komunikacije – uglavnom posredstvom interneta, korištenje aviona kao reklamnog panoa (i izvana i iznutra).



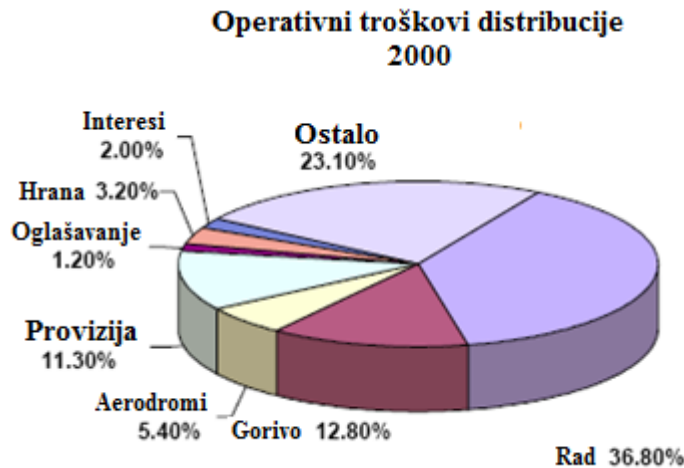
**Slika 1.** Metoda rezervacije karata kod niskotarifnih zrakoplovnih kompanija

Izvor: Štimac, Vidović, Sorić, 2009.

Sa Slike 1. vidljiv je udio rezervacija karata preko interneta što se može objasniti i visokom informatičkom pismenošću osoba između 22 i 39 godina. Zaposlenici prijevoznika obično su obučeni za obavljanje više poslova, kao što primjerice kabinsko osoblje čisti zrakoplove ili organizira ukrcaj putnika na izlazima u aerodromskoj zgradi. Iako je osoblje često dodatno plaćeno za te poslove, u konačnici prijevoznici još uvijek ostvaruju velike uštede.



Istraživanjem trenda potražnje u zrakoplovstvu, uočeno je da su jedinični troškovi prijevoza jako visoki što uzrokuje visoke cijene karata i zbog čega velik dio tržišta nije bio u mogućnosti letjeti. Niskotarifne zrakoplovne kompanije maksimalno su srezale svoje troškove i ušle na tržište ciljajući točno na taj dio populacije, kroz jako niske cijene, što je za rezultat imalo da je velik dio tržišta odjednom bio u mogućnosti putovati.



**Slika 2.** Operativni troškovi zrakoplovne kompanije  
Izvor: Air Transport Association, 2001.

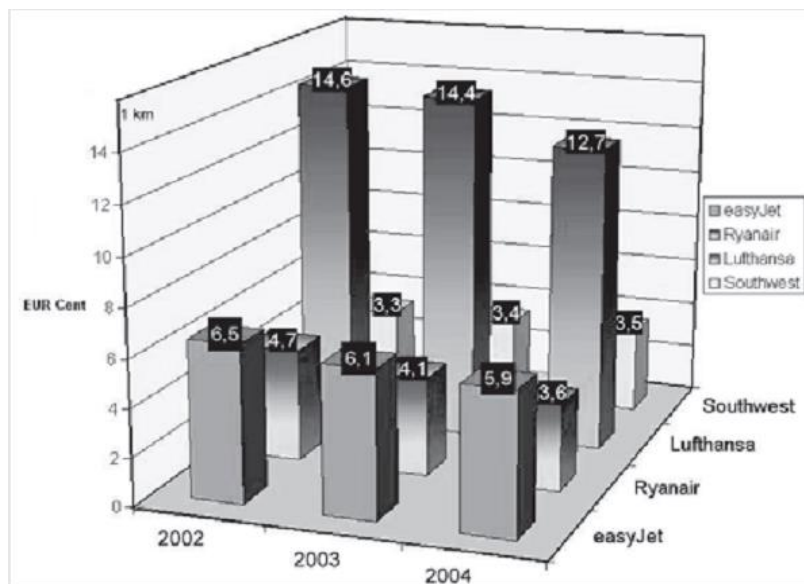
Operativni troškovi zrakoplovne kompanije prikazani na Slici 2. se dijele na direktne i indirektno troškove. Direktni operativni troškovi su troškovi vezani uz tip zrakoplova, npr. plaće posade, gorivo, troškovi aerodroma, osiguranje, održavanje, itd. Troškovi leta i posade easyJeta manji su preko 50% zbog veće gustoće sjedala, postignute bolje iskoristivosti zrakoplova i korištenja manje posade. U praksi, najveće uštede niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika su u njihovim indirektnim troškovima, koji nastaju kao rezultat protoka putnika. To su većinom troškovi upravljanja i marketinga koji ne ovise o tipu zrakoplova (administracija, provizija, rezervacije i prodaja, troškovi postaje).

Troškovi zrakoplovnih kompanija su, zbog korištenja globalnoga distribucijskog sistema (GDS), u 90-tim godinama značajno porasli. Procjenjuje se da zrakoplovne kompanije troše 25 – 30% svojih prihoda na distribuciju samo preko GDS-a, što je veliki problem za manje zrakoplovne kompanije koje plaćaju troškove korištenja GDS-a. U vezi s tim, ove zrakoplovne kompanije počele su reorganizaciju distribucijskih procesa u cilju povećanja učinkovitosti marketinga s jedne strane te povećanja profita s druge. Omogućavajući svojim klijentima kupovinu putem vlastite internet rezervacije, portali nude razne popuste te su postali ozbiljan konkurent GDS-u. Kroz model niskotarifnoga zrakoplovnog prijevoznika easyJet je s početnim ulaganjima od 22.200 eura razvio eCommerce – internet aplikaciju za podršku. Prvo prodajno sjedište u svibnju 1998. godine postiglo je prodaju od 13.000 sjedala u 24 sata. U lipnju 2001. godine dosegno je prodaju od 12.000 mjesta što čini 90% prodaje preko vlastitog *online booking* portala<sup>13</sup>. Internet portal za rezerviranje niskotarifnih zrakoplovnih kompanija predstavlja najjeftiniji distribucijski kanal. Trošak rezervacije leta putem turističke agencije varira između 15 i 20% ukupne vrijednosti karte, dok troškovi rezervacije putem *booking* portala variraju između 3 i 5% po karti. Opisani model niskotarifnoga zrakoplovnog prijevoznika potpuno je zaobišao GDS-e. GDS će u budućnosti pokušati prodrijeti tom jedinstvenom tržištu nudeći rješenja koja su jeftinija od tradicionalnih snabdijevanja GDS uslugama (Brdakić, 2011).

<sup>13</sup>Online booking portal – portal za rezerviranje karata preko interneta

Najveće uštede u niskotarifnom zračnom prometu ostvaruju se smanjenjem fiksnih troškova. Dok konvencionalne zrakoplovne kompanije imaju veliki broj zaposlenika i opreme te iznajmljuju prostore za biznis prostorije i urede, niskotarifni zrakoplovni prijevoznici obavljaju *outsourcing* većine zemaljskog osoblja i osoblja održavanja, a zadržavaju minimalan broj osoblja. Jedinici troškovi u kojima niskotarifni zrakoplovni prijevoznici nemaju nikakvih povlastica jesu troškovi goriva, osiguranja i *en-route* troškovi<sup>14</sup>. Niža struktura troškova može se izračunati zbrajajući troškove *point-to-point* mreže, uštede na plaćama i uštede od nepružanja nikakvih dodatnih usluga na letu.

Na Slici 3. prikazani su operativni troškovi četiriju zrakoplovnih kompanija: jedne tradicionalne – Lufthansa i tri niskotarifne – Southwest, Ryanair i easyJet. Vidimo da Lufthansa u svim promatranim godinama ima daleko veće operativne troškove nego niskotarifne kompanije. Također, prema preliminarnim izvještajima zrakoplovnih kompanija, one koje posluju s nižim cijenama i višim stupnjem popunjenosti sjedala su, i unatoč ekonomskoj krizi koja je zahvatila čitav svijet krajem 2008., ostvarile profite i povećanje obujma prijevoza. Tako na primjer Ryanair u predstavljanju rezultata za polovicu 2009. godine ističe da je napredovao bez obzira na recesiju i da i dalje preuzima dio tržišta i putnika od glavnih europskih zrakoplovnih kompanija kao što su Air France/KLM, British Airways i Lufthansa. Neto profit kompanije prije isplate poreza i kamata do kraja rujna 2009. godine dostigao je 387 milijuna eura, što se moglo usporediti s predviđanjima da će neto zarada u 2009. godini biti oko 377 milijuna eura.

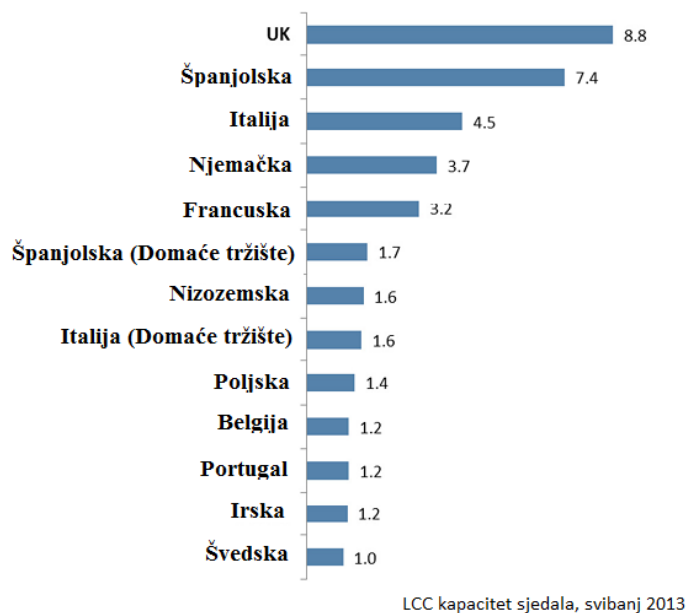


**Slika 3.** Usporedba operativnih troškova zrakoplovnih prijevoznika (EUR cent/km/sjedište)  
Izvor: Aćimović, 2009.

#### 4 Tržište niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika

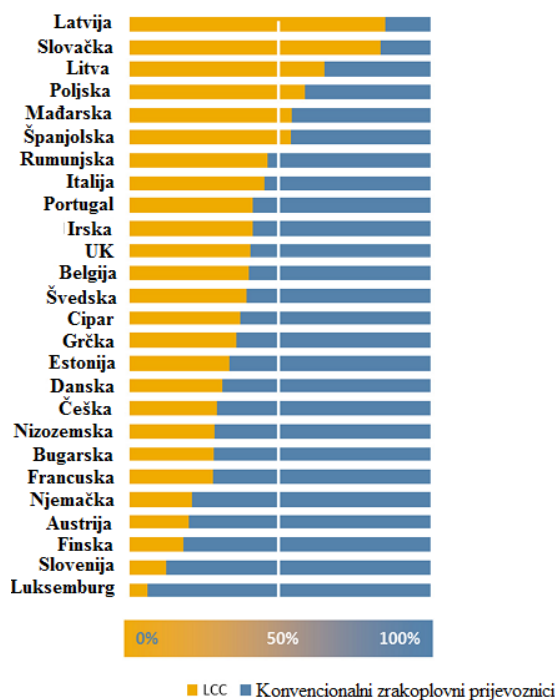
Kapacitet niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u Europi u svibnju 2013. godine rastao je po prosječnoj stopi od 14% godišnje dok se na tržištu utrostručio s manje od 10 milijuna sjedala na tek nešto više od 30 milijuna. Top pet tržišta zemalja po niskotarifnim zrakoplovnim kapacitetima u Europi su Velika Britanija, Španjolska, Italija, Njemačka i Francuska s više od 3 milijuna međunarodnih sjedala niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika u svibnju 2013. godine (Slika 4).

<sup>14</sup>*En route* troškovi – troškovi koji nastaju prilikom pružanja usluga rutne zračne navigacije u zračnom prostoru



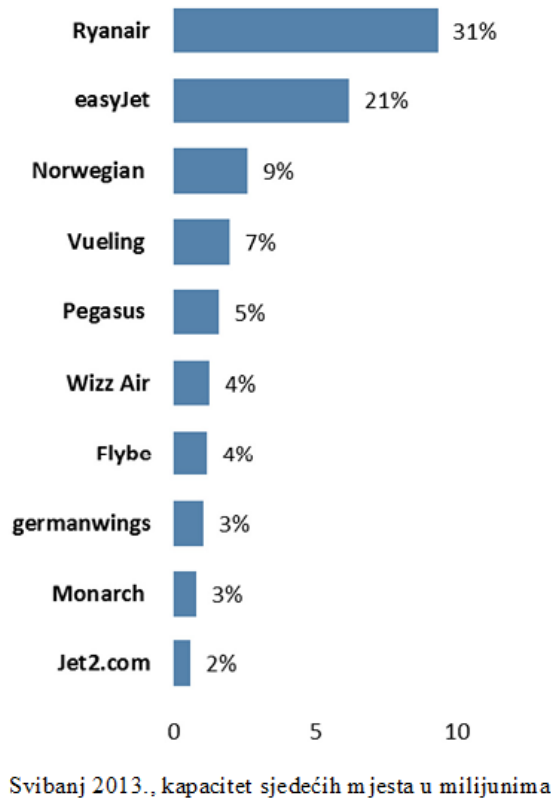
**Slika 4.** Europska tržišta niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika  
Izvor: Absolute Aviation Advantage, 2014.

Na sljedećoj slici (Slika br. 5) prikazana je međunarodna podjela tržišta sjedala između niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika i konvencionalnih zrakoplovnih prijevoznika. Od svih navedenih zemalja samo u šest zemalja (Latvija, Slovačka, Litva, Poljska, Mađarska i Španjolska) više od 50% sjedišta pripada niskotarifnim zrakoplovnim prijevoznicima, dok u svim ostalim zemljama više od 50% sjedišta pripada konvencionalnim zrakoplovnim kompanijama.



**Slika 5.** Međunarodna podjela tržišta sjedala  
Izvor: Absolute Aviation Advantage, 2014.

Na Slici 6. prikazan je kapacitet sjedećih mjesta u milijunima za 2013. godinu koji otpada na deset najvećih niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika u Europi. Prema toj rang listi Ryanair je i dalje dominantan niskotarifni zrakoplovni prijevoznik u sklopu europskih kapaciteta sa 9,3 milijuna sjedala, te zauzima 31% tržišnog udjela. Na drugom mjestu je easyJet koji zauzima 21% tržišnog udjela, a preostalih osam niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika ima ukupno 48% tržišnog udjela uz napomenu da ni jedan prijevoznik pojedinačno ne prelazi 10% tržišnog udjela.



**Slika 6.** Tržišni udjeli niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika u Europi  
Izvor: Absolute Aviation Advantage, 2014.

#### 4.1 Vodeći niskotarifni zrakoplovni prijevoznici u Europi

Prema podacima koji su navedeni na Slici 11., vodeći niskotarifni zrakoplovni prijevoznici u Europi su Ryanair i easyJet kojima ukupno pripada 52% tržišnog udjela koji se odnosi na kapacitet sjedećih mjesta.

##### 4.1.1 Ryanair

Ryanair je irska zrakoplovna kompanija osnovana 1985. godine. Osnovala ju je obitelj Ryan kako bi konkurirala Aer Lingusu i British Airwaysu na ruti Irska – Ujedinjeno Kraljevstvo. Do 1990. godine Ryanair je imao gubitke od 20 milijuna funti. Kako bi restrukturirali kompaniju, poslali su svog sadašnjeg izvršnog direktora Michael O'Learyja u Dallas na susret s rukovoditeljima Southwest Airlinea. O'Leary je zatim primijenio poslovni model koji se temelji na Southwestovom niskotarifnom, osnovnom predlošku, iako u nešto oštrijem obliku (npr. plaćanje bezalkoholnih pića). Kompanija se lansirala pod novim modelom i postala javno poduzeće 1997. godine. Ryanairov poslovni pristup ima sve dokazane karakteristike niskotarifnog prijevoznika, a broj putnika i dobit ilustriraju uspjeh toga poslovnog modela. Prema broju prevezenih putnika u 2005. godini Ryanair je zauzimaio četrnaesto

mjesto po veličini u svijetu i peto u Europi. Prevezao je 31 milijun putnika i imao prihode od 1,7 milijardi dolara, što je za 20% više u odnosu na 2004. godinu. Preko 15% svojih prihoda zaradio je iz drugih izvora (osim prodaje karata). Ryanairov niskotarifni poslovni model bio je uspješniji od modela svog "mentora", Southwest Airlinesa, što je dokazano podatkom o neto profitnoj marži od 22% (O'Sullivan, Gunnigle, 2009).

Ryanair je započeo svoju djelatnost sa samo 25 zaposlenika i jednim zrakoplovom, a danas je to najveća europska niskotarifna kompanija i uključuje 741 odredište i više od 5.000 zaposlenih. Podaci dobiveni intervjuom kojeg su proveli u Ryanairu ukazuju na činjenicu da je, kad je ušla na tržište, kompanija koristila strategiju fokusiranoga troškovnog vodstva. Tako je, uz pomoć svojih tarifa i agresivne politike rezanja troškova, samu sebe proglasila niskotarifnom (*low-cost*) kompanijom, koja je u početku bila usredotočena samo na potrošače iz Irske i Velike Britanije. S vremenom, šireći svoje poslovanje prema kontinentalnoj Europi, tvrtka je napustila strategiju fokusiranja, pokušavajući postati predvodnikom niskih cijena. Strategija proširenja dopustila im je da steknu dominantnu poziciju na europskom tržištu. Porast broja odredišta bio je moguć zbog stvaranja novih ograna koje se nalaze u različitim zemljama. U 2007. godini Ryanair je imao 20 podružnica razmještenih diljem Europske unije (International Air Transporters Association (IATA) proglasila je Ryanair najvećom zrakoplovnom kompanijom u svijetu 2007. godine) i od tada se broj podružnica povećava svake godine. Samo u 2008. godini Ryanair je otvorio četiri nove baze (Alghero, Bologna, Cagliari i Edinburgh) te 223 nove rute. U stvari, danas se kompanija više ne smatra irskom kompanijom već europskom. Kao što su to učinili svi niskotarifni prijevoznici, kako bi zadržali konkurentnu poziciju na tržištu, tako je i Ryanair provodio strategiju rezanja troškova kojoj je cilj pružiti najniže tarife. Zapravo, zrakoplovna kompanija preuzela je Southwestov naglasak na operativnoj učinkovitosti te otišla korak dalje nastojeći agresivno smanjiti troškove da bi postala europski *low-cost* predvodnik. Strategija rezanja troškova temelji se na šest glavnih aspekata: korištenje zrakoplova, ukidanje nekih usluga koje tradicionalni prijevoznici nude besplatno, podugovaranje nekoga skupog segmenta poslovanja (*outsourcing*), pristojbe zračne luke i politika leta, potrošnja osoblja i produktivnost te troškovi oglašavanja kompanije. Ipak, s obzirom na zrakoplove koje Ryanair koristi, uočeno je da je od 1999. godine Ryanair započeo zamjenu i proširenje flote od gotovo 17 milijardi eura. Danas svi Ryanairovi stariji Boeing 737-200 zrakoplovi zamijenjeni su s 272 Boeing 737-800 Next Generation zrakoplovima, inače najmlađim i najučinkovitijim (što se tiče uštede goriva) u Europi. To dokazuje da je Ryanair zaokupljen ne samo profitom već i kvalitetom usluga koje nudi i utjecajem svog poslovanja na okoliš. Zapravo, tvrtka je trenutačno vodeća u smislu učinkovitosti zaštite okoliša i stalno radi na daljnjem poboljšanju svojih performansi (Diaconu, 2012).

Ryanair je vodeća europska niskotarifna zrakoplovna kompanija. Posluje s više od 1.600 letova (više od 500.000 godišnje) u 68 baza, preko 1.600 niskotarifnih pravaca, povezujući 186 odredišta u 30 zemalja uz operativnu flotu od preko 300 novih zrakoplova Boeing 737-800. Ryanair je nedavno najavio narudžbu novih 180 Boeingovih zrakoplova koji će biti isporučeni između 2014. i 2018. godine.

Ryanair je simbol *no-frill*<sup>15</sup> zrakoplovnih kompanija što se očituje u činjenicama poput nemogućnosti pomicanja naslonjača, nedostatka pretinaca na naslonu sjedala (sigurnosne kartice otisnute su na stražnjoj strani sjedala ispred putnika), prsluka za spašavanje koji su iznad glave te nedostatka štitnika za sunce na prozorima kod starijih aviona. Ryanair je istraživao i druge ideje za daljnje smanjenje troškova kao što su uklanjanje dva toaleta kako bi dodali još šest mjesta za putnike, naplaćivanje korištenja toaleta, naplaćivanje premije za pretile putnike (za redovne letove većine prijevoznika kako mrežnih tako i niskotarifnih težine putnika iznose: muškarci: 88 kg, žene: 70 kg, djeca 2 – 12 godina: 35 kg te bebe 0 – 2 godine: 0 kg), mogućnost nošenja vlastite prtljage iz aviona i tako dalje. Iako su Ryanairove karte jeftine, "dodatci" poput jastuka, deke i boce vode zahtijevaju dodatnu naknadu. Registracija putnika putem interneta naplaćuje se 8\$, ali ako putnik zaboravi na to, Ryanair će ga rado registrirati na aerodromu za 65\$. Prva se torba naplaćuje 15\$, dok se druga naplaćuje 30\$. Ryanair

<sup>15</sup>*No frill* – najosnovniji.

nudi i mnoge druge pogodnosti, a internet stranica kompanije opisana je kao tržnica: možete rezervirati hotelsku sobu, iznajmiti automobil, dobiti kreditnu karticu, kupiti osiguranje, pa čak i kockati. Za vrijeme leta poslužitelji prodaju robu poput digitalnih kamera (137,50 dolara) i "MP3 playera" (165 dolara). Ako putnik želi kontaktirati Ryanair, to ne može učiniti preko internet stranice ili e-maila već mora koristiti premium cijene telefonske linije. Procjenjuje se da se više od 20% Ryanairovih prihoda ostvaruje putem takvih pomoćnih usluga, neobičnih za zrakoplovnu tvrtku. Tradicionalno, zračni se promet prodavao po jednoj cijeni koja je uključivala "besplatnu" provjeru torbi, kao i jela služena na letu. Međutim, iznimno cjenovno svjestan putnik koji planira unaprijed kako bi izbjegao dodatne pristojbe još uvijek može letjeti jeftino diljem Europe (Rothaermel, 2012).

Prema učinku krivulje učenja, što je više vremena potrebno da bi se određeni zadatak obavio, to je on učinkovitiji jer za svako sljedeće ponavljanje potrebno je manje vremena. Svaki put kad se obujam udvostruči, vrijednost dodatnih troškova pada za kontinuiran i očekivani postotak (troškovi Ryanaira pali su za oko 20% dok se proizvodnja udvostručila). Ryanairova dobit od učinaka krivulja učenja očituje se u troškovima na sljedećim područjima: iste karakteristike flota, troškova osoblja i produktivnosti, ugovaranje usluga, marketinški troškovi, troškovi zračnih luka i manipulativni troškovi. Dobit od krivulje iskustva očituje se u uštedama troškova Ryanaira kroz stalna poboljšanja u svojim procesima. Prema gore navedenim činjenicama može se pretpostaviti da Ryanairovo postizanje ciljeva profitabilnosti treba pripisati efikasnosti krivulje iskustva (učenja). Ryanair može postići oboje, i iskustvo i prednosti učenja (iako postoje i neki drugi faktori koji utječu na niskotarifnu politiku Ryanaira, a to su internet, nepružanje usluge hrane i pića i sl.) (Ukessays, 2014).

#### 4.1.2 easyJet

EasyJet, jedna od europskih najuspješnijih niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, ima jednostavnu strukturu cijena. Za određeni let sve su cijene izražene u jednom smjeru, jedna cijena prevladava u bilo kojem trenutku i općenito, cijene su niske na početku te kako se bliži datum polaska one se povećavaju. EasyJet koristi tri različite strategije: (1) ne nudi "last minute" ponude, (2) nudi jednu klasu i omogućuje cijeni da bude jedina varijabla koja kontrolira potražnju, i (3) razlikuje vrijeme ponude u kojem su karte prvo ponuđene na prodaju. Prve dvije politike su u oštroj suprotnosti s tradicionalnim zrakoplovnim cjenovnim strategijama. Mnoge zrakoplovne kompanije nude last minute ponude, bilo izravno ili preko preprodavača. Drugo, trenutno prevladava praksa kontrole potražnje putem dodjele sjedala u različitim klasama, radije nego nudeći jednu klasu, i ostavljajući cijene da budu jedine varijable koje kontroliraju potražnju. Na temelju tih činjenica provedeno je istraživanje cjenovnih strategija. Glavni cilj istraživanja je proučavanje uvjeta pod kojima je last minute ponuda optimalna u okviru politike jedinstvenih cijena. Rezultati pokazuju da je vrijeme prodaje karata pod utjecajem karakteristika potrošača. Za srednju razinu kapaciteta, nesigurnost u vezi dolazaka u poslovnom segmentu dovodi tvrtku do predstavljanja last minute ponude i na taj se način djelomično cjenovno diskriminira unutar turističkog segmenta. Osim toga, istraživanje je pokazalo da je za srednju razinu kapaciteta veći broj segmenata kupaca (koji se razlikuju u osjetljivosti cijena) uzrokuje dulje trajanje razdoblja u kojem se nude karte za prodaju (Koenigsberg, Muller, Vilcassim, 2008).

Ukupni prihod kompanije po sjedalu porastao je u 2013. godini za 7% na 62,58 funti u odnosu na prethodnu godinu. Prihodi su uzrokovani blagim konkurentskim okruženjem i pozitivnim akcijama menadžmenta uključujući dodijeljeno sjedenje, poboljšanje internet stranice i kampanje "Po Europi s easyJetom". Broj sjedala porastao je za 3,3%, odnosno na 68 milijuna, kao rezultat EasyJetovog discipliniranog pristupa kapacitetima. Isto tako faktor opterećenja povećan je za 0,6%, odnosno na 89,3%, te se i broj putnika povećao za 4% (na 60,8 milijuna godišnje). Trošak po sjedalu (osim troška goriva) porastao je za 3,9%, pri konstantnoj valuti za cijelu godinu (no prema financijskim izvještajima iznosio je 5,3%). Troškovi su se povećali za 2% zbog povećanja naknada u reguliranim zračnim lukama u Španjolskoj i Italiji, a daljnje se povećanje od 0,8% odnosi na povećane troškove uzrokovane lomovima i odleđivanjima. Inflatorni pritisci su u velikoj mjeri neutralizirali nastavak

uspjeha easyJet Lean programa<sup>16</sup>. EasyJet je konsolidirao svoju prisutnost s više od 40% udjela u ključnim zračnim lukama kao što su Gatwick, Milan Malpensa i Basel te je izgradio svoj udio u Francuskoj i znatno porastao u Italiji. EasyJet je najavio otvorenje novih baza u Hamburgu i Napulju nakon zatvaranja baze u Madridu. Završio je financijsku godinu s 1.237 milijuna funti, što je povećanje od 354 milijuna funti u odnosu na 30. rujna 2012. kad je kompanija imala neto dug od 156 milijuna funti. Nakon stjecanja Flybe slotova<sup>17</sup> na Gatwicku, easyJet je upotrijebio, sukladno sporazumu s Airbusom iz listopada 2013. godine, šest preostalih zrakoplova čija je isporuka predviđena za proljeće 2015. godine (www.easyjet.com, 2014).

Kako bi odgovorili na izazov niskotarifnih zrakoplovnih kompanija, nekoliko tradicionalnih prijevoznika širom svijeta stvorilo je i vlastite niskotarifne podružnice (što je navedeno i u ranijem tekstu). Najistaknutiji primjer za to u Velikoj Britaniji bila je kompanija Go, inicijalna niskotarifna podružnica British Airwaysa (BA) koja je naknadno prodana svojem višem rukovodećem menadžmentu te koju je nakon toga kupila kompanija easyJet. Da bi ovakve niskotarifne podružnice preživjele i napredovale, odgovarajući modeli upravljanja ljudskim resursima (HRM) predviđaju da je u njima potrebno stvoriti sustav niskih troškova zapošljavanja, koji će biti vrlo različiti u odnosu na matičnu kompaniju. Međutim, cijena je samo jedna varijabla u jednadžbi konkurentnosti. Iako se natječe s dobro utvrđenim niskotarifnim zrakoplovnim kompanijama, kao što su Ryanair i easyJet, Go je bio u mogućnosti stvoriti prepoznatljiv stil upravljanja kombiniranjem niskih troškova poslovanja. Zrakoplovna posada cijeni ovaj stil upravljanja i sudjeluje u poslovnoj strategiji tvrtke, za razliku od njihovih kolega u drugim niskotarifnim kompanijama ili u matičnim kompanijama (Harvey, Turnbull, 2010).

EasyJet je planirao i veliku obnovu svoga turističkog poslovanja pa je tvrtka Low cost bila favorit da postane njegov partner. Ove dvije tvrtke sklopile su trogodišnji ugovor u kojem će potrošači moći rezervirati turistički smještaj po niskoj cijeni i prijevoz na *web* adresi easyJet.com. Alan Bowen, pravni savjetnik udruženja Atol tvrtki, rekao je da ovaj posao ima smisla za easyJet, ali da je "stvarna prijetnja" neovisnim agencijama. Također navodi da prema istočnom Mediteranu ne lete neovisni čarter operateri, pa agenti moraju koristiti zakazane usluge easyJeta. Međutim, sada potrošači ipak mogu zaobići agente i rezervirati preko easyJeta. Izvršni direktori easyJeta i Low cost Carolyn McCall i Paul Evans potvrdili su zajednički pothvat koji je započeo u ožujku 2011. godine. Naposljetku, izvršni direktori najavili su da će stvoriti "veliki turistički poslovni sustav diljem cijele Europe" (Ttdigital, 2010).

## 4.2 Usporedba niskotarifnih i konvencionalnih zrakoplovnih prijevoznika

Najveća prednost niskotarifnih zrakoplovnih kompanija leži u njihovom *point-to-point* načinu putovanja. Direktnim putovanjima na kratkotrajnim letovima povećava se korisnost i uporaba zrakoplova, eliminirajući pritom uporabu dodatnih usluga koji se inače očekuju na dužim relacijama. Šansa gubljenja prtljage time je svedena na minimum, jer ukoliko se želi dalje putovati, putnik treba pokupiti svoju prtljagu i ponovno se prijaviti. Da bi zadržale profitabilnost, niskotarifne zrakoplovne kompanije povećano se okreću prihodima nevezanim za prodaju karata. Tipični primjeri ovakvih primjera su provizije hotela, putnog osiguranja, *rent-a-cara*, troškovi kreditnih kartica, preteške prtljage, hrana i piće na letu, oglasnih prostora itd. Koriste agresivne marketinške kampanje čime si osiguravaju dobru promociju. Menadžment niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika smatra da se na taj način s jedne strane povećavaju prihodi, a s druge smanjuju jedinični troškovi.

Niži troškovi radne snage još su jedan faktor u nizu faktora smanjenja troškova, u usporedbi s konvencionalnim prijevoznicima. Prema nekim istraživanjima prihodi pilota su u prosjeku 28% niži

<sup>16</sup>EasyJet Lean program – program *lean* menadžmenta istoimene kompanije koji koristi znanje te je orijentiran na kupca. To je program kojim poduzeće kontinuirano radi na eliminiranju gubitaka i stvaranju vrijednosti.

<sup>17</sup>EasyJet je kupio 25 slotova za slijetanje na Gatwick aerodromu u Londonu od niskotarifne kompanije Flybe.

kod niskotarifnih prijevoznika u odnosu na tradicionalne prijevoznike, iako lete 25% vremena više. Osim duljeg letenja, piloti i posada imaju manje vremena za odmor i obavljaju višestruke zadatke kao što su planiranje leta, balansiranje, nadgledanje utovara prtljage, točenja goriva, čišćenje, zamjena zemaljskog osoblja itd. Plaće su većinom fleksibilne i baziraju se na broju odrađenih sati, a fiksne plaće su 5 – 50% niže nego kod konvencionalnih prijevoznika. Kolektivni ugovori se izbjegavaju, a potpisuju se direktni ugovori sa zaposlenicima, što opet ide u korist jačoj stranci. S druge strane, kompenzacija naglašava plaću temeljenu na produktivnosti, a uključuje proviziju za prodaju na letu za kabinsko osoblje, kao i plaću pilota baziranu na broju sati letenja unutar granica propisanih standarda maksimalnih radnih sati. Smanjenje troškova osoblja uključuje i *outsourcing* svih neletačkih dužnosti, zemaljskog osoblja, održavanja i pozivnih centara (Dobruszkes, 2006).

**Tablica 1.** Glavne razlike niskotarifnih i konvencionalnih zrakoplovnih prijevoznika (Dobruszkes, 2006.)

| KARAKTERISTIKE              | NISKOTARIFNI ZRAKOPLOVNI PRIJEVOZNICI | KONVENCIONALNI ZRAKOPLOVNI PRIJEVOZNICI                              |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|
| Obilježje                   | Niske cijene                          | Cijena i usluga  |
| Cijena                      | Jednostavna struktura cijena          | Složena struktura cijena   |
| Distribucija                | Internet, direktni <i>booking</i>     | Internet, direktni <i>booking</i> i prodaja putem putničkih agencija |
| Prijava ( <i>Check-in</i> ) | Nema karata                           | Nema karata, IATA ugovor o kartama                                   |
| Aerodrom                    | Većinom sekundarni                    | Primarni   |
| Mreža                       | Point-to-point                        | <i>Hub-and-spoke</i>   |
| Klase                       | Jedna klasa                           | Više klasa   |
| Tijekom leta                | Plati za više                         | Dodaci su besplatni  |
| Upotreba zrakoplova         | Vrlo intenzivna                       | Prosječno intenzivna   |
| Tip zrakoplova              | Jedan tip                             | Više tipova  |
| Vrijeme opsluživanja        | 25 minuta                             | Sporo, u prosjeku 1h   |
| Proizvodi                   | Jedan proizvod                        | Više integriranih proizvoda  |
| Sekundarni prihod           | Oglašavanje, <i>onboard</i> prodaja   | Fokusirani na primarni proizvod                                      |
| Sjedenje                    | Stisnuto                              | Fleksibilno, rezervacije   |
| Korisnička podrška          | Loša                                  | Pouzdana usluga  |
| Operacijske aktivnosti      | Fokusirani na letenje                 | Proširena (održavanje, teret)  |
| Ciljna skupina              | Turisti                               | Turisti i poslovni ljudi   |
| Posada                      | Minimalna                             | Potpuna  |

Iako Tablica 1. prikazuje jasne razlike među prijevoznicima, u stvarnosti razlike nisu tako jasne kako se čine. Tako neke niskotarifne kompanije počinju nuditi različite usluge na svojim letovima, a komercijalni prijevoznici sve više letova realiziraju prema modelu niskotarifnih prijevoznika. I što je još zanimljivije, čarteri su počeli nuditi letove tijekom cijele godine, regionalni prijevoznici lete na međunarodnim rutama, i oboje prilagođavaju niskotarifne modele svojim potrebama.

Ostali zanimljivi izvori prihoda su financiranje od strane aerodroma i često od lokalnih vlasti, kroz smanjenje aerodromskih pristojbi ili drugih financijskih poticaja. Niskotarifni prijevoznici uobičajeno koriste sekundarne aerodrome koji su u većini slučajeva neiskorišteni. Aerodromi će se potruditi privući pažnju niskotarifnih prijevoznika smanjenjem aeronautičkih troškova. Slično, aktivnosti zračnog transporta generirat će bogatstva koja stoje iza aktivnosti aerodroma kao faktora regionalnoga ekonomskog i socijalnog razvoja.

Posljednji izvor smanjenja troškova pripada najvidljivijoj domeni niskotarifnih kompanija – korisnička *on-board* usluga.<sup>18</sup> Niskotarifne kompanije ne osiguravaju besplatnu hranu i piće, ali će ih rado prodati

<sup>18</sup>*On-board* usluga – putnici kupuju karte korištenjem interneta te na ukrcaj dolaze s isprintanom kartom. Na taj način dolazi do ušteda i bržeg ukrcaja.



putnicima. Prtljaga se također dobro kontrolira – obično je dozvoljen jedan komad predane prtljage i jedan ručne, pri čemu je maksimalna težina manja nego kod konvencionalnih prijevoznika. Na taj način prijevoznik dobiva dodatan prihod, smanjuje vrijeme rada s *catering* službama na zemlji, kao i ukupnu težinu zrakoplova. Smanjenje troškova vezanih uz održavanje i troškove upravljanja postiže se uporabom manjih zrakoplova. Povrh svega, niskotarifne zrakoplovne kompanije posluju s novijim tipovima zrakoplova koji su ekonomičniji i zahtijevaju manje troškove održavanja. Članice ELFAA-e<sup>19</sup> su 2007. godine poslovale sa 467 zrakoplova prosječne starosti manje od četiri godine, u usporedbi sa svjetskim prosjekom od jedanaest godina (Gulišija, 2009).

**Tablica 2.** Niskotarifni izvori prednosti u troškovima (Gulišija, 2009.)

| Redukcija troškova u %  |     | Trošak po sjedalu |
|---|-----|-------------------|
| Tradicionalni zrakoplovni prijevoznik                                       |     | 100%              |
| Niskotarifni zrakoplovni prijevoznik  |     |                   |
| OPERATIVNE PREDNOSTI  |     |                   |
| Veća gustoća sjedala  | -16 | 84                |
| Viša iskorištenost zrakoplova   | -2  | 82                |
| Niži troškovi leta i kabinskog osoblja                                      | -3  | 79                |
| Upotreba jeftinih sekundarnih zračnih luka                                  | -4  | 75                |
| <i>Outsourcing</i> održavanje/jedan tip zrakoplova                          | -2  | 73                |
| PROIZVOD / ZNAČAJKE USLUGA  |     |                   |
| Minimalni troškovi stanica i vanjske akcije                                 | -7  | 66                |
| Plaćanje <i>cateringa</i> tijekom leta, manje putničkih usluga tijekom leta | -5  | 61                |
| RAZLIKE U DISTRIBUCIJI  |     |                   |
| Bez zastupnika ili GDS provizije  | -6  | 55                |
| Smanjeni troškovi prodaje/rezervacija                                       | -3  | 52                |
| OSTALE PREDNOSTI  |     |                   |
| Manji udio uprave i uredskog osoblja  | -3  | 49                |
| <b>Usporedba niskotarifnog i tradicionalnog zrakoplovnog prijevoznika</b>   |     | <b>49%</b>        |

Sve u svemu, niskotarifni zrakoplovni prijevoznici redukcijama dobivaju značajno smanjene troškove, a razlika u usporedbi s konvencionalnim zrakoplovnim prijevoznicima može biti i do 50%. Tablica 2. prikazuje prednosti u cijeni niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika s osvrtom na glavne troškove, pretpostavljajući da tradicionalni zrakoplovni prijevoznik ima trošak od 100%, a za svaku stavku prikazana je prednost niskotarifnih kompanija. Sličan rezultat dolazi i iz analize jediničnih troškova sjedalo/km europskih konvencionalnih prijevoznika (Tablica 3.) dviju najvećih niskotarifnih kompanija easyJet i Ryanair. Konvencionalni prijevoznici imaju značajno više troškove nego oba niskotarifna prijevoznika.

Među najvažnijim operativnim prednostima kojima niskotarifne zrakoplovne kompanije ostvaruju toliku razliku u cijeni u odnosu na tradicionalne kompanije su: veća gustoća sjedala (16%), veća iskorištenost zrakoplova (2%), niski troškovi leta i kabinskog osoblja (3%), obično jedan model zrakoplova u floti i *outsourcing* u održavanju (2%). Osim toga, imaju 12% niže troškove povezane s proizvodnim/uslužnim značajkama (minimalni troškovi broja zaustavnih stanica i korištenje vanjskih usluga održavanja, bez besplatne usluge hrane i pića te manje putničkih sadržaja). Kako oni ne koriste usluge agencija i globalni distribucijski sustav (GDS) te su samim time smanjili troškove prodaje/rezervacija (kao što je navedeno ranije), troškovi distribucije dodatno su se smanjili za 9%.

<sup>19</sup>ELFAA (European Low Fares Airline Association) – Europska organizacija niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika.

**Tablica 3.** Troškovi sjedalo/km niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika vs. tradicionalnih zrakoplovnih prijevoznika (Gulišija, 2009.)

| Trošak sjedalo/km                             | Index (British Airways=100) |     |
|---|-----------------------------|-----|
| <b>Tradicionalni zrakoplovni prijevoznici</b> |                             |     |
| Austrian Airlines                             | 16,12                       | 129 |
| Lufthansa                                     | 14,62                       | 117 |
| Air France                                    | 14,52                       | 116 |
| SAS   | 13,02                       | 104 |
| Alitalia                                      | 12,57                       | 100 |
| British Airways                               | 12,57                       | 100 |
| Iberia  | 9,03                        | 72  |
| <b>Niskotarifni zrakoplovni prijevoznici</b>  |                             |     |
| easyJet                                       | 6,9                         | 55  |
| Ryanair                                       | 4,81                        | 38  |

Za obavljanje istog ili sličnog obima rada niskotarifne zrakoplovne kompanije imaju manje administrativnog osoblja i ureda čime smanjuju operativne troškove za dodatnih 3%. To u konačnici rezultira 49% nižom cijene po sjedalu/km, u usporedbi s tradicionalnim operaterom (Vidović, Mihetec, Steiner, 2012).

**Tablica 4.** Odnosi u broju zrakoplova, broju tipova zrakoplova i broju naručenih zrakoplova tradicionalnih i niskotarifnih prijevoznika (Vidović, Mihetec, Steiner, 2012.)

| TRADICIONALNI ZRAKOPLOVNI PRIJEVOZNIK |        |                |                 |                           | NISKOTARIFNI ZRAKOPLOVNI PRIJEVOZNIK |        |                |                 |                           |
|---------------------------------------|--------|----------------|-----------------|---------------------------|--------------------------------------|--------|----------------|-----------------|---------------------------|
| Zrakoplovna kompanija                 | Godina | Tip zrakoplova | Broj zrakoplova | Broj naručenih zrakoplova | Zrakoplovna kompanija                | Godina | Tip zrakoplova | Broj zrakoplova | Broj naručenih zrakoplova |
| Lufthansa                             | 1950   | 18             | 291             | 78                        | Ryanair                              | 1985   | 1              | 305             | 0                         |
| Austrian Airlines                     | 1957   | 8              | 39              | 0                         | German Wings                         | 1997   | 1              | 34              | 4                         |
| Air France                            | 1933   | 16             | 250             | 36                        | easyJet                              | 1995   | 3              | 210             | 16                        |
| KLM                                   | 1920   | 11             | 116             | 1                         | Wizz Air                             | 2003   | 1              | 39              | 76                        |
| Iberia                                | 1927   | 8              | 97              | 24                        | Pegasus                              | 1990   | 3              | 40              | 79                        |
| TAP Portugal                          | 1945   | 5              | 55              | 12                        | Vueling                              | 2004   | 2              | 55              | 2                         |
| Turkish Airlines                      | 1933   | 15             | 190             | 61                        | FlyBe                                | 1979   | 3              | 66              | 26                        |
| British Airways                       | 1974   | 14             | 259             | 36                        | Norwegian AS                         | 1993   | 4              | 74              | 268                       |

Niskotarifni zrakoplovni prijevoznici relativno su brzo osvojili velike dijelove tržišta, i to primjenom dva ključna strateška oslonca: (1) usmjerenim marketinškim strategijama (tržišne niše nisko i srednje platežnih kupaca koji putuju na kraćim i srednjim relacijama i koji ne zahtijevaju nikakve dodatke na letu, već samo uslugu prijevoza) i (2) redukcijom troškova poslovanja po raznim osnovama (time je prijelomna točka rentabilnosti kod vodećih niskotarifnih kompanija spuštена na 50%, što je dovoljno za pokriće fiksnih troškova, dok je kod tradicionalnih zrakoplovnih kompanija udio fiksnih troškova u ukupnim troškovima na nivou 2/3), što omogućuje prodaju jednog dijela karata po zaista niskim cijenama ili čak besplatne podjele ograničenog broja karata.

Takoder, usporedbom broja tipova zrakoplova tradicionalnih i niskotarifnih prijevoznika očituje se velika ušteda kod niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, što je vidljivo iz Tablice 4. Niskotarifni

zrakoplovni prijevoznici raspolažu s manje tipova zrakoplova i manjom količinom zrakoplova, iako je Ryanair ovdje izuzetak s jednim tipom zrakoplova (Boeing 737) i količinom od preko 300 zrakoplova.

## 5 Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika na turizam

Svi oblici prometa utječu na turizam u određenoj mjeri, no zračni promet pri tome ima istaknuto mjesto. Prema podacima Svjetske turističke organizacije zrakoplov kao prijevozno sredstvo pri dolasku u destinaciju koristi više od polovice međunarodnih turista. Zračni promet na turizam utječe na više načina. Današnji turizam teško je zamisliti bez zračnog prometa, posebice kada su u pitanju udaljenije i slabije dostupne destinacije. Općeniti tehnološki napredak u zračnom prometu uzrokovao je povećanje brzine zrakoplova i smanjenje operativnih troškova te time i povećanje dostupnosti svih dijelova svijeta. U slučaju pojedinih destinacija gotovo 100% turista koristilo se zrakoplovom za dolazak u pojedine destinacije kao na primjer u Japan i u Tajvan (Gašparović, 2011).

Posebno mjesto u obavljanju zračnog prometa zauzimaju i niskotarifni zrakoplovni prijevoznici. Pojava niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika značajno utječe na rast i razvoj cjelokupnoga svjetskog turizma. Takav način poslovanja utjecao je na povećanje stupnja korištenja zračnog prometa u svijetu. Podatci govore da raste broj korisnika niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, pri čemu valja naglasiti činjenicu kako su većina korisnika njihovih usluga u svijetu turisti. Niskotarifni zračni prijevoznici odigrali su i značajnu ulogu u povećanju turističkog prometa u Hrvatskoj posljednjih godina.

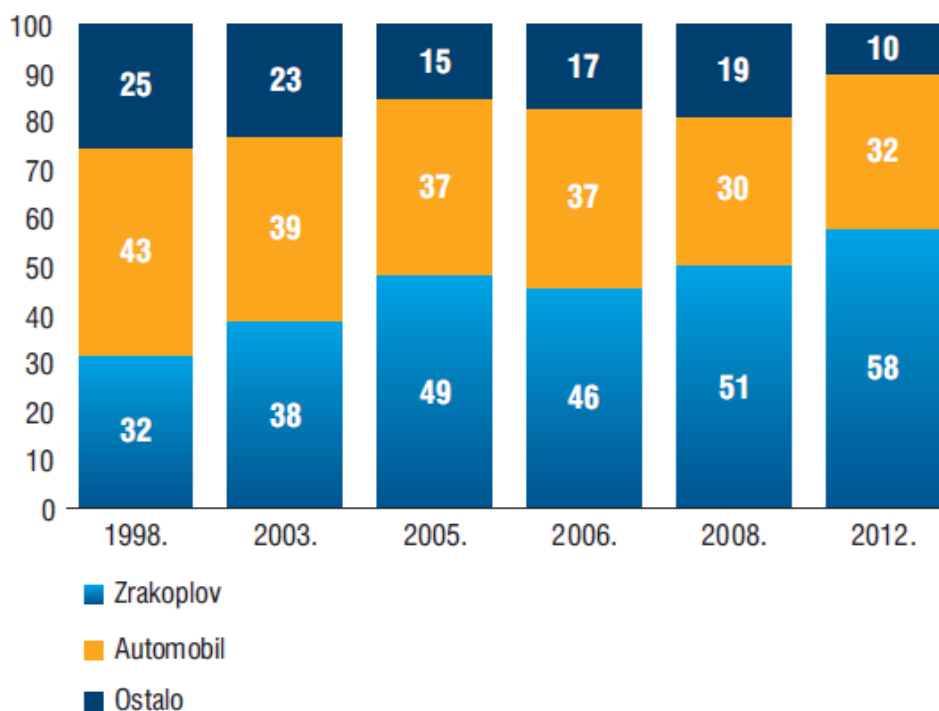
Tako je istraživanje stavova i potrošnje turista u Hrvatskoj prema metodologiji "TOMAS Ljeto 2010 – 2014" pokazalo da je 2010. godine zrakoplovom u Hrvatsku došlo 8% turista dok je 2014. godine taj dolazak povećan na 11% (Slika. 7). Od ukupnog broja turista (11%) koji su 2014. godine doputovali zrakoplovom u Hrvatsku, njih 58% koristilo je usluge niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika. Prema tome, u četverogodišnjem promatranom razdoblju uočen je porast dolazak turista zrakoplovom u Hrvatsku, a ujedno i raste korištenje niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika (Institut za turizam, 2015).



Slika 7. Prijevozno sredstvo za dolazak turista u Hrvatsku

Izvor: Institut za turizam, 2015.

Grad Zagreb jedina je destinacija u Hrvatskoj gdje raste broj turista koji dolaze zrakoplovom, a u prilog tome govori i istraživanje provedeno prema metodologiji "Tomas Zagreb – Stavovi i potrošnja posjetitelja Zagreba". Na Slici 8. vidljivo je da su osobni automobil i zrakoplov zamijenili su svoja mjesta na ljestvici važnosti prema broju dolazaka gostiju u Zagreb. Osobni je automobil bio primarno prijevozno sredstvo za dolazak 1998. godine, a od 2005. godine to postaje zrakoplov (sa 58% dolazaka u 2012.). Jednim dijelom to je posljedica rasta potražnje za Zagrebom turista s udaljenijih tržišta.



**Slika 8.** Prijevozno sredstvo za dolazak turista u Zagreb  
Izvor: Institut za turizam, 2013.

S obzirom na to da se brojem i lokacijom zračnih luka i aerodroma Hrvatska nalazi u europskom vrhu, postoje velike mogućnosti za povećanjem ukupnoga zračnog prometa, a samim time i za povećanjem udjela niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika. Najveći broj zračnih luka i aerodroma u Hrvatskoj nalazi se na području Istre i Kvarnera te Dalmacije, pa je time olakšan dolazak turistima. Zbog toga niskotarifni zrakoplovni prijevoznici sve više biraju zračne luke Pula, Rijeka, Zadar, Split i Dubrovnik za svoja odredišta u Hrvatskoj.

Prema navodima iz poglavlja Opća infrastruktura i dostupnost koje se nalazi unutar Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (NN 55/13) situacija u zračnom prometu u turizmu RH povoljnija je u odnosu na ostale vidove prometa (osim cestovnog, tj. autocesta), primarno zbog relativno velikog broja međunarodnih zračnih luka. Od ukupno sedam zračnih luka u RH, pet je na priobalnom području (Pula, Rijeka, Zadar, Split, Dubrovnik), što omogućava dobru dostupnost zračnim putem do gotovo svih turističkih destinacija u Hrvatskoj.

Izuzetnu važnost niskotarifnih zrakoplovnih kompanija u razvoju turizma u Hrvatskoj potvrđuju i navodi izvršnog direktora Ryanaira Michaela O'Learyja u intervjuu kojeg je nedavno dao za Hrvatsku televiziju prigodom boravka u Zadru, jedinoj zrakoplovnoj bazi Ryanaira u ovom dijelu Europe, a u povodu 30 godina postojanja te zrakoplovne kompanije. Zadar je povezan s 12 europskih odredišta, što će 2015. godine rezultirati s više od 300.000 putnika. Osim sa Zadrom, Ryanair posluje i s drugim trima zračnim lukama u RH: Rijeka, Pula i Osijek.

Zbog iznimne važnosti intervjua i njegovog sadržaja za temu koja se u ovom radu istražuje, intervju donosimo u cijelosti.

- *Jeste li prije 30 godina vjerovali da će Ryanair postati vodeća europska zrakoplovna tvrtka?*

Ne, prije 25 godina smo se samo nadali da ćemo opstati. Ryanair je "plesao na rubu bankrota", ali tada smo otkrili Southwestovu praksu jeftinih letova u SAD-u. Mi smo prva tvrtka koja je te letove dovela u Europu. Otad bilježimo sjajan poslovni uspjeh.

- *Je li natjecanje s velikim tvrtkama za vas bilo teško?*

Da, tada je to bilo jako teško jer su velike zrakoplovne tvrtke bile vrlo bogate i u vladinom vlasništvu. Natjecali smo se, primjerice, s irskim, britanskim i njemačkim državnim avio-tvrtkama, kao što je, Lufthansa. Jedina prednost koju smo imali bila je predanost strategiji vrlo niskih cijena. Tu nas državne tvrtke nikada nisu uspjele dostići. Na sreću, i dalje imamo najniže cijene karata na svim tržištima. Zato u Zadru i Hrvatskoj bilježimo tako snažan rast. Nadamo se da ćemo nastaviti rasti i u sljedeće 3-4 godine.

- *Je li to vaš ključ uspjeha? Niske cijene?*

Da, ali ne samo niske cijene, već i novi avioni, vrlo velika točnost letova, kao i 30-godišnja povijest sigurnosti. To su ključni faktori koji pokreću našu industriju.

- *Postoji li kakva "kvaka"?*

Mislim da ne. Ljudi već 25 godina traže "kvaku". Mi smo poput supermarketa. Lidl i Aldi zrakoplovnih tvrtki. Nudimo i jamčimo najniže cijene na svim tržištima i zato nas putnici u Europi tako snažno podupiru. Ove godine očekujemo više od 100 milijuna putnika.

- *Zadar je jedna od vaših važnih europskih baza. Zašto?*

Prvo, grad je prelijep. Zračna luka je dobra i učinkovita. Želimo proširiti broj baza na mnogo više europskih zemalja. Imamo mnogo baza u Njemačkoj, Italiji, Španjolskoj, Poljskoj. Zadar nam se činio kao vrlo dobra "točka ulaza" na hrvatsko tržište. To se i dokazalo. Ove godine planiramo više od 300.000 putnika na 12 ruta prema Zadru i iz Zadra. Nadamo se da će se ta baza još proširiti u narednih godinu-dvije.

- *Može li lokalno stanovništvo naći posao u Ryanairu?*

Jasno. Kako rastemo i razvijamo se, rado zapošljavamo lokalnu radnu snagu, odnosno građane zemlje u kojoj poslujemo. Ovakvi zaposlenici imaju najbolje jezične vještine, odnosno mogu se sporazumjeti i komunicirati s lokalnim stanovništvom na domaćem jeziku. Mi već imamo Hrvate među članovima posade. Doduše još nemamo ni jednog hrvatskog pilota, ali se nadamo da će se to za godinu-dvije promijeniti.

- *Postoji li šansa da uvedete letove tijekom cijele godine?*

To je vrlo teško pitanje. Ovdje još muku mučimo s pronalaskom cjelogodišnjih destinacija. Orijentiramo se na Frankfurt, London, Pariz. U Zadru zimi nema previše prometa. Mora se potaknuti više ljudi da zimi putuje u inozemstvo, jer tada Europljani ne dolaze u posjet Zadru jer u to doba nemaju praznike. To je zasigurno jedan od izazova za Zadar. Ljeti je promet veoma gust, a zimi vlada zatišje. Jedno od pitanja o kojima raspravljamo sa Zračnom lukom u Zadru je: Gdje možemo pronaći nove rute. Možda u Italiji ili Njemačkoj, pronaći destinacije koje bi ljudi htjeli posjećivati tijekom cijele godine. Mislim da je to jedan od važnih izazova za nas. U Zadru imamo samo ljetnu bazu, a htjeli bismo cjelogodišnju zrakoplovnu bazu.

- *Kakva je Vaša daljnja strategija za Hrvatsku?*

Pregovaramo s drugim zračnim lukama u Hrvatskoj, sinoć smo večerali s menadžmentom Zračne luke u Zadru. Raspravljali smo o novim rutama koje bi oni htjeli razviti s nama. Nastavit ćemo surađivati sa Zračnom lukom i vidjeti možemo li postići dogovor koji će nam omogućiti rast sa sadašnjih 300.000 putnika na 500.000 putnika u iduće četiri godine.<sup>20</sup>

## 6 Zaključak

Niskotarifni zračni prijevoz sve je zastupljeniji u Europi posljednjih desetak godina. Uzlazni trend niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika započeo je Southwestovim efektom koji se širio preko Europe sve do zemalja istočne Azije. Letjeti danas nije precijenjeno kao nekada, zahvaljujući raznim strategijama niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika. Njihove niskotarifne strategije izvedive su zbog raznih ušteda duž vrijednosnog lanca koje omogućuju veliku redukciju troškova koja za posljedicu ima nisku cijenu karte. Dok niskotarifni zrakoplovni prijevoznici osvajaju tržišta, konvencionalni zrakoplovni prijevoznici traže strategiju kako profitirati iz niskotarifnog tržišta. Za sada su reagirali rezanjem troškova, reguliranjem cijena i mijenjanjem mreža putova.

Provedenom analizom niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika u putničkom prometu identificirana je strategija troškovnog vodstva ili *low-cost* strategija. Usporedbom niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika s konvencionalnim zrakoplovnim prijevoznicima proizlazi da je upravo strategija troškovnog vodstva omogućila niskotarifnim zrakoplovnim prijevoznicima snižavanje troškova po sjedalu za čak 50% u odnosu na konvencionalne zrakoplovne prijevoznika. Nadalje, analizom aktivnosti lanaca vrijednosti utvrđeno je da na smanjivanje troškova kod niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika posebno utječu sljedeći faktori: veća gustoća sjedala, viša iskorištenost zrakoplova, niži troškovi leta i kabinskog osoblja, upotreba jeftinih sekundarnih zračnih luka te *outsourcing* održavanje, odnosno jedan tip zrakoplova. Istraživanje odabranih slučajeva niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika provedeno je na dva vodeća europska prijevoznika, Ryanair i easyJet, koji su primijenili strategiju troškovnog vodstva koja im je omogućila da zauzmu prva dva mjesta u europskom niskotarifnom prijevozu putnika. Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika na sveukupno tržište zračnog prijevoza putnika ogleda se u porastu kapaciteta, tako da je u 2013. godini u Europi rastao po prosječnoj stopi od 14% godišnje dok se na tržištu utrostručio nešto više od 30 milijuna sjedala.

Usporedbom niskotarifnih i konvencionalnih zrakoplovnih prijevoznika proizlazi da niskotarifni zrakoplovni prijevoznici najčešće imaju jedan do dva tipa zrakoplova u floti, dok konvencionalni zrakoplovni prijevoznici imaju čak do 18 različitih tipova zrakoplova u svojoj floti. Iz toga proizlazi velika ušteda u korist niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika, a koji koriste strategiju troškovnog vodstva ili *low-cost* strategiju. Na kraju treba istaknuti i utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika na konvencionalne zrakoplovne prijevoznike koji nastoje zadržati niske troškove kroz osoblje, tehnologiju i čimbenike s visokim opterećenjem koji dodatno dovode do smanjenja troškova. Istovremeno, oni koriste imidž marketing, segmentiranje i vrhunsku uslugu koja određuje premium cijene za naznačene zrakoplovne usluge i skupine kupaca.

Smjernice za daljnja istraživanja na ovom području su sljedeća:

- Bolje ispitati ekonomske modele zajedničkog sufinanciranja marketinških aktivnosti u turističkim destinacijama u obliku javno-privatnog partnerstva lokalne zajednice,

---

<sup>20</sup>Izvor: Tv-emisija Poslovna zona, HRT1, 9. 2. 2015. Urednici: Slavica Babić, Mladen Sirovica. Intervju vodila: Kristina Dukić, Proizvodnja: Informativni medijski servis HRT-a, veljača 2015., pristupljeno 11. 2. 2015., raspoloživo na: <http://www.hrt.hr/enz/poslovna-zona/271633/>

- poslovnih subjekata u turizmu i niskotarifnim kompanijama (dobar primjer su postojeći modeli u Istri, primjerice);
- Ispitati multiplikativne efekte te ekonomske i neekonomske učinke utjecaja zrakoplovnih kompanija na lokalnu zajednicu;
  - Ispitati mogućnosti kreiranja inovativnih poslovnih strategija za niskotarifne kompanije i njihovo poslovanje s obalnim zrakoplovnim bazama tijekom cijele godine;
  - Dodatno analizirati pozitivan učinak marketinške strategije niskih cijena na potrošačka ponašanja te analizirati tržišta i ponašanje potrošača korisnika niskotarifnih letova – poslovnih putnika, turista, ostalih putnika i izvršiti segmentaciju takvih putnika;
  - Analizirati dodatne mogućnosti korištenja novih tehnologija u poslovanju i marketinškim aktivnostima niskotarifnih zrakoplovnih kompanija (internet, društvene mreže, potrošački forumi, CRM sustavi i slično);
  - Dodatno ispitati sličnosti i razlike između poslovanja državnih i privatnih (mahom niskotarifnih) zrakoplovnih kompanija;
  - Izvršiti dodatne troškovne analize u cilju kreiranja modela za postizanje dodatne učinkovitosti u poslovanju niskotarifnih kompanija itd.

Ovim radom autori su dali dodatan doprinos znanstvenim i praktičnim spoznajama o poslovanju i poslovnim strategijama zrakoplovnih kompanija, posebno onih niskotarifnih, koje bi se uvjetno mogle nazvati "zrakoplovnim kompanijama nove generacije", s posebnim osvrtom na njihov lanac vrijednosti koji predstavlja osnovu za troškovno vodstvo. Ustanovilo se i da u razvijenim turističkim zemljama uska suradnja niskotarifnih kompanija, turističkog sektora u domicilnoj zemlji i lokalne zajednice, čini "dobitnu kombinaciju" za snažnije poslovne uspjehe ovih, ali i drugih *stakeholdera* u turizmu, čime se dokazuje značajan i relevantan utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanije na razvoj turizma, a time i društvenog i gospodarskog razvoja turističkih regija i receptivne zemlje u cjelini.

### **Literatura:**

Absolute Aviation Advantage, (2014), [Online] <Available at: <http://www.oag.com/sites/default/files/May%20FACTS.pdf> > [pristupljeno 11. 3. 2014.]

Aćimović, S. (2009), "Od nacionalnih avio prevoznika do low-cost kompanija – Efekti uspješne promene marketing strategije", Marketing, vol. 40, no. 3, pp. 145–154.

Alamdari, F., Fagan, S. (2005), "Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines", Transport Reviews, 2005. vol. 25, no. 3, pp. 377–392.

Aviation Knowledge, (2011), "Low cost airlines: a brief history, the current state and the future", [Online] <Available at: <http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:low-cost-airlines:a-brief-history-the-current-state> > [pristupljeno 11. 3. 2014.]

Brdakić, H. (2011), "Globalni distribicioni sistemi za avio kompanije", [Online] <Available at: <http://www.singipedia.com/content/2990-Globalni-distribicioni-sistemi-za-avio-kompanije> > [pristupljeno 8. 3. 2014.] {p. 56}

Cappel, S. D., Pearson, T. R., Romero, E. J. (2003), "Strategic Group Performance in the Commercial Airline Industry, Strategic Response to Structural Disequilibrium", Journal of Management Research, vol. 3, no. 2, pp. 53–60.

Charitou, C. D., Markides, C. (2003), "Responses to disruptive strategic innovation", Mit Sloan Management Review, vol. 44, no. 2 pp. 55.

Diaconu, L. (2012), "The evolution of the European low-cost airlines' business models. Ryanair case study", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 62, pp. 342–346.

Diaconu, L. (2012), "The development of the low-cost carriers' business models. Southwest airlines case study", *Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași, Economic Sciences*, vol. 59, no. 1, pp. 231–238.

Dobruszkes, F. (2006), "An analysis of European low-cost airlines and their networks", *Journal of Transport Geography*, vol. 14, pp. 249–264.

easyJet, [Online] <Available at: <http://www.easyjet.com/us/>> [pristupljeno 12. 3. 2014.]

Friebel, G., Nifka, M. (2009), "The Functioning of Inter-modal Competition in the Transportation Market: Evidence from the Entry of Low-cost Airlines in Germany", *Review of Network Economics*, vol. 8, no. 2, pp. 189–211.

Gašparović, S. (2011), "Zračni promet i turizam Primorske Hrvatske", *Geoadria*, vol. 16., no. 2. pp. 155–187.

Gulišija, M. (2009), "Sigurnosno - regulatorni aspekti razvoja niskotarifnog zrakoplovnog prijevoznništva", [Online] <Available at: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=393452>> [pristupljeno 5. 3. 2014.] {p. 8–31}

Gurau, G. (2007), "Porter's generic strategies: a re-interpretation from a relationship marketing perspective", *The Marketing Review*, vol. 7, no. 4. pp. 369.

Institut za turizam, (2011), "TOMAS – Ljeto 2010, stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj", pp. 8.

Institut za turizam, (2013), "TOMAS – Zagreb, Stavovi i potrošnja posjetitelja Zagreba", pp. 12.

Institut za turizam, (2015), "TOMAS – Ljeto 2014, stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj", pp. 10.

Kanižaj, T. (2006), "Model ravnoteže tablice rezultata za upravljanje izvedbom projekta", [Online] <Available at: <http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=1428>> [pristupljeno 10. 3. 2014.] {p. 34}

Koenigsberg, O., Muller, E., Vilcassim, J. N. (2008), "easyJet® pricing strategy: Should low-fare airlines offer last-minute deals?", *Quant Mark Econ*, vol.6., pp.279–297.

Muhi, B. (2010), "Savremeni poslovni modeli i marketing strategije niskotarifnih avio-kompanija sa posebnim osvrtom na tržište Srbije", [Online] <Available at: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?query=RELRID%26and%2638987&page=2&sort=1&stype=0&ba ckurl=%2FRelated.aspx%3Fref%3D38987>> [pristupljeno 10. 3. 2014.] {p. 282–289}

O'Sullivan, M., Gunnigle, P. (2009), "Bearing All the Hallmarks of Oppression - Union Avoidance in Europe's Largest Low-cost Airline", *Labor Studies Journal*, vol. 34, no. 2, pp. 252–270.

Pavlović, Križman, D., Kalanj, I. (2008), "Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti", *Ekonomika istraživanja*, vol. 21, no. 4, pp. 62–81.

Roberts, J., Danaher, P., Roberts, K., Simpson, A. (2012), "Jetstar Airways, How modeling guided the brand migration strategy of a low-cost carrier", *Marketing Intelligence Review*, vol. 4, no. 2. pp. 44–45



Rothaermel, F. T. (2012), "Strategic Management: Concepts", McGraw-Hill, [Online] <Available at: <https://www.inkling.com/read/strategic-management-cases-rothaermel-1st/chapter-6/cost-leadership-strategy>> [pristupljeno 10. 3. 2014.] {ch. 6}

Scheraga, C. A., Caster, P. (2012), "Assessing the strategic evolution of U.S. low cost airlines in the post – 9/11 environment", Journal of Transportation Management, [Online] <Available at: <http://digitalcommons.fairfield.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1113&context=business-facultypubs>> [pristupljeno 6. 3. 2014.] {p. 78}

Štimac, I., Vidović, A., Sorić, V.(2009), "Utjecaj niskotarifnih zrakoplovnih kompanija na prometne učinke Zračne luke Zagreb", 12th International Conference on Transport Science – ICTS – Transport science, profession and practice, [Online] <Available at: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=409248>> [pristupljeno 6. 3. 2014.] {p. 1–8}

Tipurić, D. (1999), "Konkurentna prednost poduzeća - izbor između niskih troškova i diferencijacije", Poslovna analiza i upravljanje, pp. 3–16. [Online] <Available at: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/konkurentna%20prednost%20%20niski%20tro%20C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf>> [pristupljeno 6. 3.2014.] {p. 4, 5}

Thompson, Arthur A., Jr., Strickland, A. J., Gamble, J. E. (2008), Strateški menadžment, Zagreb, Mate d.o.o., pp. 115–117.

Ukessays, " Markets and marketing module The case of Ryanair business", [Online] <Available at: <http://www.ukessays.com/essays/business/markets-and-marketing-module-the-case-of-ryanair-business-essay.php?cref=1>> [pristupljeno 11. 3. 2014.]

Vidović, A., Mihetec, T., Steiner, S. (2012), "Low-cost airlines traffic evolution in South-East Europe", Technics Technologies Education Management-TTEM, vol. 7, no. 1, pp. 369–375.

Vojvodić, K., Vrdoljak, Raguž, I. (2007), "Managing airports, The impact of low-cost carriers", Seventh International Conference on Enterprise in Transition, vol. 2. [Online] <Available at: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?lang=en&rad=345091>> [pristupljeno 4. 3. 2014.] {p. 3}

Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012), "Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije", Ekonomska misao i praksa, vol. 21 no. 1, pp. 381–398.

## Uloga ERP sustava u promjeni poslovnih procesa

### The Role of ERP Systems in Changing Business Processes

STIPE BELAK

redoviti profesor, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[sbelak@unizd.hr](mailto:sbelak@unizd.hr)

IVANA UŠLJEBRKA

diplomirana studentica Odjela za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[iusljebr@gmail.com](mailto:iusljebr@gmail.com)

Prethodno priopćenje  
UDK: 004:65.011.8

**Sažetak:** U ovom radu govori se o ulozi koju ERP sustav ima u radikalnoj i kontinuiranoj promjeni poslovnih procesa. Radikalna promjena poslovnih procesa podrazumijeva korjenitu izmjenu, odnosno prekid s postojećim načinom poslovanja. Ovako dramatična promjena nužna je onda kada su performanse organizacije drastično opale, s ciljem da se zadobije konkurentna prednost. Međutim, zbog čestih izmjena na tržištu i pritiska za nižim cijenama, boljom kvalitetom, bržom isporukom i slično jednom postignuta konkurentnost dugoročno se može održati jedino putem kontinuiranog usklađivanja i poboljšanja poslovnih procesa. Proizlazi da je važno stalno pratiti i analizirati poslovne procese kako bi se moglo pravilno pristupiti njihovoj promjeni. S obzirom na to da u organizaciji postoji mnoštvo poslovnih procesa koji su međusobno povezani i presijecaju funkcionalne i organizacijske granice, njihovo praćenje omogućeno je jedino integriranim informacijskim sustavom kao što je ERP. Stoga je cilj ovog rada istražiti kakva je uloga navedenog sustava prilikom provedbe promjene poslovnih procesa. Zaključak rada je kako ERP sustav ima ulogu pokretača radikalnog redizajna poslovnih procesa, ali i facilitatora kako radikalnog redizajna tako i kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa. S obzirom na to da svaka promjena poslovanja iziskuje i prilagodbu informacijskog sustava, proizlazi da je nužno promjenu poslovanja provoditi simultano s uvođenjem/izmjenom ERP sustava.

**Ključne riječi:** ERP sustav, poslovni proces, radikalni redizajn poslovnih procesa (BPR), kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa (TQM)

**Abstract:** This paper discusses the role that the ERP system has in the radical and continuous change of business processes. The radical change in business processes entails a radical modification, more precisely the termination of the existing method of doing business. Such a dramatic change is needed when the performance of the organization has decreased dramatically, and in order to gain a competitive advantage. However, due to frequent changes in the market and pressures to lower prices, better the quality, provide faster delivery, and the like, the once achieved competitiveness can be sustained long term only through continuous adjustments and improvements of business processes.

What follows is the importance to constantly monitor and analyze the business processes in order to properly address the changes. Since there are a multitude of business processes within an organization that are connected to each other, and which intersect the functional and organizational boundaries, their monitoring is enabled only through the integrated information system such as ERP. Therefore the purpose of this paper is to examine what is the role of the mentioned system during the implementation of the changes in the business process. The paper concludes that the ERP system acts as an initiator of a radical redesign of business processes, but also as a facilitator of both a radical redesign and a continuous improvement of business processes. Given that any business change demands an adaptation of the information system, what follows is that it is necessary to change the business processes simultaneously with the introduction/modification of the ERP systems.

**Keywords:** ERP system, business process, a radical redesign of business processes (BPR), the continuous improvement of business processes (TQM)

## 1 Uvod

Poslovni proces temelj je organizacije rada svakog poduzeća. To je skup različitih aktivnosti ili zadataka koji se obavljaju određenim redoslijedom i koriste određene resurse organizacije, a s ciljem da se ispuni misija ili svrha njezina postojanja. Kako je svaki poslovni proces definiran parametrima kao što su kvaliteta *outputa*, brzina, trošak, dodana vrijednost i slično logično je da su oni okosnica postizanja konkurentске prednosti. Upravo ih je stoga važno pratiti i analizirati kako bi se bilo kakav nedostatak prilikom njihova izvođenja uklonio prije negoli ugrozi opstanak poduzeća. S obzirom na to da poslovni procesi često presijecaju funkcionalne i/ili organizacijske granice, u svrhu njihova lakšeg praćenja i analiziranja njihova tijeka mnoga poduzeća uvode integrirani informacijski sustav kao što je ERP. Taj sustav podržava procesnu orijentaciju poslovanja s obzirom na to da omogućava automatizaciju informacijskih i poslovnih procesa, dok ujedno integrira različite usluge i odjeljenja tvrtke. Upravo stoga mnoga poduzeća današnjice nastoje implementirati ERP sustav u svoje organizacije, s ciljem da postignu značajne uštede i povećaju efikasnost u obavljanju poslovnih procesa te osiguraju potrebitu informacijsku podršku za donošenje važnih poslovnih odluka. Međutim, kako navedeni sustav predstavlja niz upakiranih standardiziranih softverskih rješenja koja imaju izvrsno predefiniране poslovne procese, prilikom njegova uvođenja neizbježan je problem njihove nesukladnosti s postojećim poslovnim procesima. Proizlazi da je nužno provesti redizajn postojećeg načina rada kako bi ERP sustav mogao funkcionirati. To pak znači da organizacija uvođenjem ERP sustava zapravo stvara preduvjete za provedbu radikalnog redizajna poslovnih procesa.

Međutim, osim prilikom uvođenja navedenog sustava, organizaciji se nameće potreba provođenja redizajna poslovnih procesa i onda kada su performanse svih procesa drastično opale u odnosu na konkurenciju i kada je potrebna korjenita promjena poslovanja radi dramatičnog poboljšanja. Isto tako, s obzirom na stalne promjene na tržištu i zahtjeve kupaca za nižim cijenama, boljom kvalitetom, bržom isporukom i slično, potrebno je neprestano modificirati i poboljšavati poslovne procese. To znači da organizacija treba budno pratiti i kontinuirano poboljšavati svoje poslovanje, počevši pri tome upravo od svojih poslovnih procesa. Zato je cilj ovoga rada istražiti ulogu koju ERP sustav, kao najpoznatiji softverski model integriranoga informacijskog sustava u praksi, ima prilikom takvih promjena. S obzirom na to da promjena poslovnih procesa može biti evolutivna (spora, parcijalna, kontinuirana) i revolucijska (brza, sveobuhvatna, isprekidana), rad se posebno osvrće na ulogu koju ERP ima u navedenim vrstama promjena. U središtu zanimanja su i problemi i mogućnosti implementacije ERP sustava uz simultanu provedbu kontinuirane ili revolucijske promjene poslovnih procesa.

Rad je strukturiran u četiri cjeline. Prva ukratko definira poslovni proces i nužnost njegove promjene. Druga definira ERP sustav, njegove sastavne dijelove i način funkcioniranja. Treća cjelina fokusira se na ulogu koju ERP sustav ima prilikom revolucijske promjene poslovnih procesa, dok se četvrta bavi

ulogom koju ERP sustav ima prilikom evolutivne promjene poslovnih procesa. Na kraju su dane zaključne misli proizašle analizom dostupne literature. U svrhu izrade rada korištena je stručna literatura i znanstveni izvori te su primijenjene istraživačke metode poput metode kompilacije, metode deskripcije i metode studije slučaja.

## 2 Promjena poslovnih procesa

Uspješno upravljanje organizacijom, a osobito povećanje njezine učinkovitosti radi postizanja konkurentskih prednosti, moguće je samo pod pretpostavkom izvrsnog poznavanja njezina unutrašnjeg ustroja i načina djelovanja. Unutrašnji ustroj organizacije predočen je organizacijskom strukturom<sup>1</sup>, dok se djelovanje organizacije ostvaruje kroz niz povezanih i cilju usmjerenih poslovnih procesa. Proizlazi da su poslovni procesi, uz organizacijsku strukturu, temelji organizacije rada i postizanja poslovnih ciljeva, a jedina bitna razlika među njima je da struktura daje više statičnu, a procesi više dinamičnu sliku odnosa u organizaciji.

Poslovni proces može se definirati kao "niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je glavni cilj zadovoljenje potreba kupca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno ostvarivanje neke vrijednosti" (Topić, n. d.). To je zapravo specifičan slijed radnih aktivnosti u vremenu i prostoru, s jasnim početkom i krajem, jasnim ulazima i izlazima. Tako je npr. ostvarivanje narudžbe proces koji se sastoji od mnogo aktivnosti, od naručivanja preko proizvodnje, fakturiranja pa sve do isporuke (Rušović i Zornić, 2010, p. 635), pri čemu svaka od navedenih aktivnosti dodaje vrijednost krajnjem proizvodu/usluzi. Očigledno je kako su poslovni procesi sastavni dio svakog poduzeća bez kojih se ne bi mogla ostvariti njegova misija.

Svaki poslovni proces definiran je parametrima kao što su trošak, vrijeme i kvaliteta, stoga predstavlja važnu okosnicu u postizanju konkurentске prednosti poduzeća. Ukoliko nije u stanju udovoljiti zahtjevima okoline za brzom isporukom, niskim cijenama i visokom kvalitetom, poslovni proces može ozbiljno narušiti tržišnu poziciju poduzeća. Iz ovog proizlazi važnost opisivanja i analiziranja svakoga pojedinog poslovnog procesa u organizaciji. Međutim, to se rijetko čini. Štoviše, menadžment u većini slučajeva počinje reagirati na neefikasnost poslovnih procesa tek u trenutku kada ona negativno utječe na cjelokupno poslovanje poduzeća. Zato se naglasak stavlja na potrebu kontinuiranog praćenja i poboljšanja poslovnih procesa. Postalo je važno "pratiti poslovne procese, predviđati njihovu dinamiku i upravljati njihovim promjenama, sve u skladu veće učinkovitosti i bolje kvalitete proizvoda ili usluge" (Topić, n. d.). Ovdje je važno napomenuti kako je zapravo svaka promjena poslovanja povezana upravo s promjenom poslovnih procesa, zbog čega njihovo kontinuirano praćenje dobiva još više na važnosti. Bosilj Vukšić i Kovačić (2004, p. 16) navode kako projekti poslovanja općenito podrazumijevaju promjene postojećih poslovnih procesa i/ili uvođenje novih, uz provedbu odgovarajućih organizacijskih i kulturoloških promjena u poduzeću te prilagodbu informacijske tehnologije novim potrebama poslovanja. Uz to dodaju: "Projekti promjene poslovanja su različiti prema opsegu i sadržaju pa se može govoriti o projektima poboljšanja i projektima cjelovite promjene poslovanja" (Bosilj Vukšić i Kovačić, 2004, p. 20). Zapravo, riječ je o razlici između postupne (kontinuirane, evolutivne) promjene, koja najčešće obuhvaća poboljšanje (samo nekih) postojećih procesa, i radikalne (revolucijske) promjene, koja obuhvaća dramatičan redizajn svih poslovnih procesa. Ova razlika dobro je predočena dvjema najpoznatijim vrstama organizacijskih promjena koje u svom sadržaju obuhvaćaju upravo promjenu poslovnih procesa. To su Upravljanje potpunom kvalitetom ili *Total Quality Management* (TQM)<sup>2</sup> i redizajn poslovnih procesa ili *Business Proces Reengineering* (BPR)<sup>3</sup>. Zajedničko ovim promjenama je što su upravljane s vrha organizacije (od

<sup>1</sup>Organizacijska struktura je sociotehnička struktura ljudi i ostalih resursa organizacije koja se sastoji od različitih međusobno povezanih elemenata u konkretne organizacijske odnose (Pušeljić i Orlović, 2009, p. 147).

<sup>2</sup>TQM je menadžerska filozofija koja kontinuirano traži poboljšanja u kvaliteti izvedbe svih procesa u organizaciji (Al-Zu'bi i Judeh, 2011, p. 114).

<sup>3</sup>Reinženjering predstavlja radikalni redizajn poslovnih procesa radi njihova dramatičnog poboljšanja.

strane top menadžmenta), zahtijevaju uključenost zaposlenika na svim razinama i promjenom poslovnih procesa posljedično utječu na izmjenu organizacijske strukture i kulture. Međutim, glavna im je razlika u procesu promjene. TQM podrazumijeva evolutivnu (sporu i inkrementalnu) promjenu procesa, dok se BPR odnosi na revolucijsku (brzu i radikalnu) promjenu svih poslovnih procesa. Posljedica navedenog je razlika u naporima upravljanja, pa je stoga cilj rada objasniti različitu ulogu koju ima ERP sustav prilikom provedbe ovih promjena. Prije toga, naravno, objasniti će se pojam i funkcionalnost ERP sustava.

### 3 ERP sustav

ERP (eng. *Enterprise Resource Planning* ili planiranje resursa poduzeća) može se definirati kao pojam i kao sustav. Kao pojam odnosi se na integraciju poslovnih procesa unutar i izvan organizacije, kao i na standardizaciju poslovanja u smislu najboljih praksi. S druge strane, ERP kao sustav predstavlja tehnološku infrastrukturu dizajniranu da pruži potrebnu funkcionalnu sposobnost za uključivanje ERP pojma u stvarnost (Nazemi et al., 2012, p. 1000). Proizlazi da je ERP sustav zapravo tehnološka manifestacija ERP koncepta, odnosno da je za ostvarenje njegovih funkcija presudan razvoj informatičke tehnologije. Ovo potvrđuje i Garača (2009, p. 6): "Može se reći da ERP sustavi nisu mogući bez sofisticirane infrastrukture informatičke tehnologije<sup>4</sup>." U literaturi i praksi ERP sustav odnosi se na industrijski termin za visoko integrirani, aplikacijski softverski paket koji podržava rad integriranoga informacijskog sustava u praksi, a oblikovan je s dva osnovna cilja (Garača, 2009, p. 5):

- održavanje poslovnih procesa u cilju veće efikasnosti obavljanja pojedinih poslovnih aktivnosti i poslovnog sustava u cjelini
- osiguranje potrebnih informacijskih podloga za uspješno upravljanje složenim poslovnim sustavima.

Iz navedenih ciljeva može se zaključiti kako ERP podržava organizacijski sustav na operativnoj i strateškoj razini. Na operativnoj razini pomaže u koordiniranju svih poslovnih procesa kako bi se postigla što veća učinkovitost u njihovu obavljanju. Na strateškoj razini pruža sve potrebne informacije za upravljanje sustavom i provedbu organizacijskih promjena, potrebnih za opstanak i razvoj organizacije. Ono što ERP sustavu omogućava ispunjavanje ova dva osnovna cilja je njegova glavna karakteristika – integracija podataka. Integracija podataka podrazumijeva da su svi relevantni podaci i informacije dostupni na bilo kojoj lokaciji, u bilo kojem vremenu, svima kojima su potrebni, a temelji se na postojanju jedinstvene baze podataka. "ERP sustavi preko jedinstvene baze podataka premošćuju prostorne i funkcijske barijere te barijere među razinama upravljanja" (Garača, 2009, p. 9). Opseg integriranosti koji postižu današnji ERP sustavi razvijao se postupno tijekom vremena. Kalakota i Robinson (2001, navedeno u Bosilj Vukšić i Spremić, 2005) navode kako se taj razvoj ili evolucija može podijeliti u četiri faze:

1. *Faza – integracija proizvodnje* (eng. *Manufacturing Integration*) – proizvodno orijentirani informacijski sustavi pojavili su se 70-ih godina prošloga stoljeća i bili su poznati kao MRP sustavi (eng. *Manufacturing Resource Planning*). Njihova je svrha bila potpora proizvodnom procesu – planiranje i upravljanje materijalnim proizvodnim resursima (Bosilj Vukšić i Spremić, 2005, p. 13). Tijekom godina koncept ovih sustava se razradio, pa je 80-ih godina razvijena proširena verzija, nazvana MRP II. Potonji sustav omogućavao je planiranje svih resursa potrebnih za proizvodnju – ne samo materijalnih kao MRP već i financijskih i ljudskih (Bosilj Vukšić et al., 2008, p. 28).

<sup>4</sup> Informatička tehnologija (IT) je istraživanje, razvoj, dizajn, provedba i upravljanje informatičkim sustavima, pogotovo programskom opremom (softver) i računalnom sklopovskom podrškom (hardver). Koristi se računalima za prenošenje, obradu, čuvanje i zaštitu podataka. To je opći naziv za svaku tehnologiju koja pomaže u radu s informacijama. To je spoj računala i informacija, upravljanje informacijama putem računala (<http://hr.wikipedia.org>).

2. *Faza – integracija poduzeća* (eng. *Enterprise Integration*) – početkom 90-ih godina pojavila se potreba povezivanja svih funkcija u organizaciji i pružanja potpore svim internim poslovnim procesima, a ne samo proizvodnim. U tu je svrhu MRP II sustav bio dodatno poboljšan – dodani su moduli kao što su financije, skladištenje, distribucija, kontrola kvalitete i upravljanje ljudskim resursima, svi međusobno integrirani. Cilj integracije bio je iskoristiti tehnologiju za razvoj standardizacije procesa među različitim poslovnim jedinicama u svrhu poboljšanja učinkovitosti i stvaranja većeg povrata na uloženo. Ovako poboljšan MRP II sustav nazvan je ERP sustav (eng. *Enterprise resource planning*) (Bosilj Vukšić i Spremić, 2005, p. 13).
3. *Faza – integracija usredotočena na kupca* (eng. *Customer-centric Integration*) – ERP sustav se krajem 90-ih godina prošloga stoljeća dodatno proširio uključivši module kao što su prodaja, marketing i e-poslovanje. Navedeno proširenje sustava poznato je pod popularnim nazivom CRM<sup>5</sup> (eng. *Customer Relationship Management*), a koristi se za praćenje potreba kupaca, za upravljanje odnosima s njima i za pružanje potpore proizvodnji i prodaji prema narudžbi, odnosno na zahtjev kupaca (Bosilj Vukšić et al., 2008, p. 28).
4. *Faza – integracija među poduzećima* (eng. *Inter-enterprise Integration*) – svjetski trendovi koji su se pojavili početkom novoga tisućljeća (globalizacija, internacionalizacija, standardizacija i slično) doveli su do međusobnog povezivanja sve većeg broja poduzeća, zbog čega su informacijski sustavi poprimili epitet "svjetski". To znači da se u ovoj fazi opseg integracije ERP sustava počinje širiti na cijeli lanac vrijednosti poduzeća – njegove kupce, dobavljače i distribucijske partnere. Ovakvo proširenje ERP sustava naziva se SRM<sup>6</sup> (eng. *Supplier Relationship Management*). Njegov je cilj, kroz upravljanje lancem nabave i prodaje, pružiti potporu odlučivanju u svrhu smanjenja zaliha, poboljšanja strateškog određivanja cijena, poboljšanja ciklusa i povećanja zadovoljstva kupaca (Bosilj Vukšić i Spremić, 2005, p. 13). Da bi se navedeno postiglo, potrebna je integracija internih poslovnih aktivnosti s procesima i informacijama kupaca i dobavljača. To se postiže izgradnjom ERP sustava na internet platformi. Ta platforma putem *web*, *intranet* i *ekstranet* tehnologije, osim što omogućava komunikaciju i razmjenu podataka između geografski udaljenih poslovnih jedinica poduzeća i njihovih partnera, pruža neposrednu podršku u e-poslovanju. Kao osnovno sučelje ovakva sustava pojavljuju se *web* portali, koji omogućavaju zaposlenicima pristup svim aplikacijama i pripadajućim informacijama sustava s bilo koje lokacije koja ima pristup internetu. Ubrzani razvoj ERP-a u ovom smjeru doveo je do pojave ERP II sustava koji osigurava podršku novim područjima poslovnog upravljanja – partnerskoj suradnji s drugim poslovnim sustavima, praćenju i upravljanju odnosima s kupcima, redizajnu poslovnih procesa, suvremenim konceptima upravljanja troškovima i nizu drugih (Garača, 2004, p. 218).

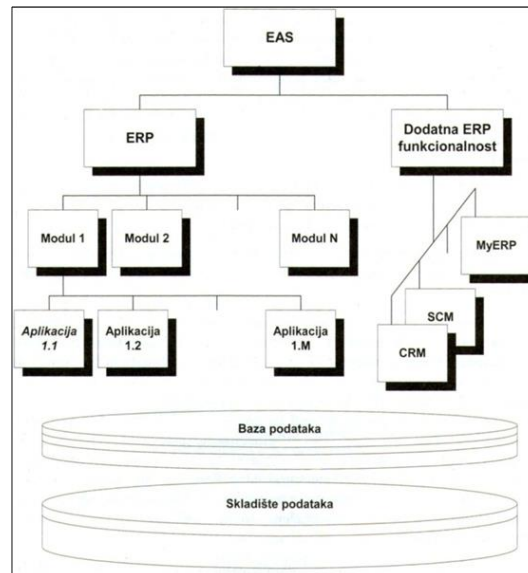
Analizirajući razvoj opsega integriranosti ERP sustava, primjetno je kako se postupno pomicala granica polovnih funkcija i procesa koji su obuhvaćeni integracijom. Dok se u početku integracija odnosila samo na uski spektar proizvodnih procesa, današnji ERP sustavi uspješno integriraju ne samo sve poslovne procese unutar tvrtke već i poslovne procese svih njezinih partnera. Na ovaj je način poslovanje poduzeća uvelike olakšano, s obzirom na to da se za donošenje bilo kakve odluke raspolaže znatno većom količinom relevantnih podataka. "ERP sustavi pokrivaju sve dijelove poslovanja, za razliku od starih sustava koji su bili ograničeni na ključne poslovne funkcije i aktivnosti tako da dio

---

<sup>5</sup>*Customer relationship management* (CRM) je široko implementirani model za upravljanje tvrtkinim interakcijama s kupcima. Podrazumijeva korištenje tehnologije za organiziranje i usklađivanje poslovnih procesa – prvenstveno prodajnih aktivnosti, ali i aktivnosti marketinga, službe za korisnika i tehničke potpore ([en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)).

<sup>6</sup>*Supplier relationship management* (SRM) je aktivnost strateškog planiranja i upravljanja svih aktivnosti s dobavljačima od kojih se organizacija opskrbljuje proizvodima, robom ili uslugama, s ciljem povećanja vrijednosti tih interakcija. U praksi, SRM podrazumijeva stvaranje boljih suradničkih odnosa s ključnim dobavljačima kako bi se otkrila i ostvarila nova vrijednost i smanjio rizik ([en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)).

informacija koje su se pokazale relevantnima za procese upravljanja nisu bile obuhvaćene" (Garača, 2009, p. 9). Iz navedenog proizlazi da ERP sustav omogućava da se ideja o integriranome informacijskom sustavu<sup>7</sup> nekog poduzeća ostvari u praksi. Zato ne čudi činjenica da je realiziran kao softverski model poslovnoga informacijskog sustava. S obzirom na to da je potonji sustav kompleksan, posljedica je da su i ERP sustavi kompleksni softverski sustavi. Da bi se lakše svladala ta kompleksnost, pri njegovu strukturiranju primjenjuju se principi hijerarhijske dekompozicije. Na najvišoj razini hijerarhije nalazi se cjelokupni informatički sustav koji obuhvaća sva softverska rješenja poslovnoga informacijskog sustava i označava se kao EAS (eng. *Enterprise Application Suite* – aplikacijski paket poduzeća). Druga razina hijerarhije sastoji se od osnovnog ERP sustava (transakcijsko-izvještajni sustav) koji osigurava operativnu funkcionalnost, te dijela koji predstavlja dodatnu ERP funkcionalnost (skladište podataka, analitička obrada podataka, rudarenje podacima, upravljanje lancem opskrbe, upravljanje odnosima s kupcima, koncept računovodstva aktivnosti, e-poslovanje te dostupnost informacija kroz implementaciju internetskih tehnologija kao što su *web*, intranet i ekstranet). Treća razina dekompozicije odnosi se na module ERP sustava koji korespondiraju s funkcijskim podsustavima poslovnoga informacijskog sustava (modul proizvodnje, modul marketinga i prodaje, modul financija i računovodstva, modul ljudskih resursa). Moduli se dalje dekomponiraju na aplikacije<sup>8</sup> koje se odnose na minimalnu, funkcionalno zaokruženu cjelinu ERP sustava koja se može samostalno primijeniti (Garača, 2009, pp. 13–15). U nastavku je prikazana slika hijerarhijske dekompozicije ERP sustava.



Slika 1. Hijerarhijska dekompozicija ERP sustava (Garača, 2009, p. 14)

<sup>7</sup>Integrirani informacijski sustav (IIS) takav je informacijski sustav u kojemu su sve aktivnosti nad podacima i informacijama (prikupljanje, pohranjivanje, obrađivanje, dostavljanje) potpuno integrirane u sve poslovne procese i ne mogu se promatrati odvojeno (Garača, 2004, p. 204). Ovakav sustav podrazumijeva vertikalnu i horizontalnu integriranost. Vertikalna integriranost postiže se kada su poslovni procesi najniže funkcijske razine (npr. transakcija u maloprodaji) povezani s procesima za upravljanje na višim razinama (npr. s izvještajima o analizi prodaje glavnog direktora). Horizontalna integriranost postiže se kada se poslovni proces prati sustavno, bez obzira na granice poslovnih funkcija (Panian i Ćurko, 2010, p. 26, 27).

<sup>8</sup>U modulu proizvodnje poznate aplikacije uključuju planiranje proizvodnje, pripremu proizvodnje, upravljanje zalihama, obračun proizvodnje, statistiku, kontrolu i analizu proizvodnje, istraživanje i razvoj. U sklopu modula marketing i prodaja tipične su aplikacije obrada narudžbi, maloprodaja, analiza prodaje, analiza tržišta, analiza cijena, planiranje prodaje i slično. Modul financije i računovodstvo ima aplikacije financijsko knjigovodstvo, robno i materijalno knjigovodstvo, osnovna sredstva, blagajničko poslovanje, platni promet. Tipične aplikacije modula ljudskih resursa su obračun plaća, planiranje kadrovskih potreba, analiza kompenzacija, planiranje karijera zaposlenih, praćenje stručnog usavršavanja (Garača, 2009, p. 14).

Iz navedenog opisa i slike hijerarhijske dekompozicije ERP sustava vidljivo je kako se on temelji na funkcijskoj strukturi poslovnog sustava. To proizlazi iz činjenice što je potonja manje-više standardna, odnosno pojavljuje se u većini suvremenih tvrtki. S obzirom na to da se jedna poslovna funkcija može obavljati u više različitih organizacijskih jedinica, moduli ERP sustava, koji obuhvaćaju funkcije sukladno funkcijskoj organizacijskoj strukturi, nastoje integrirati sve te organizacijske jedinice u jednu cjelinu. Iako je ta funkcijska integriranost nužna radi preglednosti poslovanja, Garača (2009, p. 15) navodi kako ona nije dovoljna jer se time ne prati tijek poslovnog procesa koji koristi aktivnosti različitih funkcija. Uslijed navedenog, suvremeni ERP sustavi teže uspostavljanju međufunkcijske integracije s ciljem postizanja podrške poslovnim procesima.<sup>9</sup> Ovo potvrđuju Nazemi i dr. (2012, p. 999) koji navode kako se ERP sustavi sastoje od više modula koji pružaju unakrsnu organizacijsku integraciju informacija kroz ugrađene poslovne procese. To znači da ERP sustav predstavlja sveobuhvatno softversko rješenje, koje "traži da se integrira kompletan raspon poslovnih procesa i funkcija kako bi se predstavila cjelovita slika poslovanja iz jedne informacijske i IT arhitekture" (Klaus et al., 2000, navedeno u Grabot et al., 2008, p. 141). Ovako integrirano softversko rješenje kao što je ERP sustav u praksi se može lako nabaviti od različitih tvrtki koje se bave proizvodnjom softvera, među kojima su najpoznatije SAP AG, Oracle, Infor i Microsoft. Od navedene četvorke, SAP AG<sup>10</sup> je priznati lider s više od 50% tržišta. Njegov cjeloviti paket aplikacijskih sustava označava se kao SAP poslovni paket (SAP Business Suite), a uključuje:

- SAP ERP (*Enterprise resource planning* – planiranje resursa poduzeća),
- SAP CRM (*Customer relationship management* – upravljanje odnosima s kupcima),
- SAP SCM (*Supply chain management* – upravljanje odnosima s dobavljačima),
- SAP PLM (*Product life-cycle management* – upravljanje životnim ciklusom proizvoda).

Najveći dio navedenog paketa predstavlja SAP ERP koji pokriva četiri velika područja (SAP ERP financije, SAP ERP za upravljanje ljudskim kapitalom, SAP ERP operacije: nabava, logistika, razvoj proizvoda, proizvodnja, prodaja i usluge, SAP ERP korporativne usluge: administracija) (Kurbel, 2013, p. 127). S obzirom na to da ovaj softverski paket standardizira osnovne sustave, poslovne prakse i menadžersko upravljanje unutar organizacije, često se koristi kao efikasan i efektivan alat koji pokreće i povlači za sobom redizajn poslovnih procesa (Zhao, 2004, p. 675). Osim toga, pruža i jednokratani unos podataka i njihovo brzo dijeljenje te služi kao temelj informacijske integracije unutar i izvan organizacije. Upravo visokim stupnjem integracije i širokim spektrom funkcionalnosti ERP rješenje omogućuje brzu prilagodbu tržišnim promjenama, razumijevanje zahtjeva korisnika i odgovor na njih te uključivanje korisnika, dobavljača i poslovnih partnera u poslovne procese. Navedeno dovodi do povećanja produktivnosti, boljeg uvida u poslovanje i stjecanja potrebne adaptabilnosti za ubrzanje izvršavanja poslovnih strategija. Na ovaj način ERP sustav i njegove aplikacije omogućavaju svojim korisnicima "profitabilno funkcioniranje, kontinuirano prilagođavanje i održivi rast" (Čokolić i Klaić, n. d., p. 222).

<sup>9</sup>Ovakva integracija naziva se horizontalna i podrazumijeva integraciju među pojedinim aplikacijama različitih funkcijskih područja. Postoji i vertikalna integracija koja se odnosi na omogućavanje pristupa svim relevantnim podacima i informacijama svakoj upravljačkoj razini.

<sup>10</sup>Tvrtka SAP AG osnovana je 1972. godine u Njemačkoj. Tržištu se predstavila iste godine s prvim integriranim softverskim rješenjem za poslovne informacijske sustave pod nazivom SAP R/1. Nekoliko godina kasnije predstavljena je inačica s oznakom R/2, a nakon desetak godina novo i redizajnirano rješenje, bazirano na klijent/server arhitekturi, predstavljeno je s oznakom R/3. Nakon toga tvrtka je predstavila mySAP rješenje, čime je potvrdila svoju vodeću svjetsku poziciju. Danas se predstavlja s rješenjem SAP ERP, a EAS varijantu svog sustava označava kao SAP Business Suite. Tvrtka je svojim rješenjem uspjela uspiješno pokriti veliki broj industrijskih grana: proizvodnju, maloprodaju, financijske usluge, sektor javnih usluga i dr. Najprije je naglasak bio na velikim kompanijama, a u novije vrijeme usavršena su rješenja za srednje i male tvrtke (SAP Business All-in-One) koja se brzo implementiraju i ne zahtijevaju prekid poslovnog procesa (Garača, 2009, pp. 23–24).



#### 4 ERP sustav i radikalni redizajn poslovnih procesa (BPR)

U prvom poglavlju navedeno je da poslovni procesi predstavljaju temelj organizacije i da svaka promjena poslovanja kreće upravo njihovom promjenom. Ovo snažno fokusiranje na poslovne procese u organizaciji očituje se kao procesna orijentacija poslovanja. Grabot i dr. (2008, p.144) ističu kako je ona<sup>11</sup> postala univerzalno priznata kao organizacija poslovanja koja omogućava nošenje s fragmentacijom posla onih organizacija koje se temelje na funkcijama. Kako poslovni proces uključuje aktivnosti i zadatke koji presijecaju funkcionalne i/ili organizacijske granice, u svrhu lakšeg praćenja njegova tijeka potrebno je uvesti integrirani informacijski sustav kao što je ERP. Navedeni sustav podržava procesnu orijentaciju poslovanja s obzirom na to da omogućava automatizaciju informacijskih i poslovnih procesa dok integrira različite usluge i odjeljenja tvrtke (Grabot et al., 2008, p. 144). Slijedom navedenog, prije odluke o nabavi cjelovitoga programskog rješenja potrebno je analizirati postojeću i planirati buduću poslovnu strategiju te način odvijanja poslovnih procesa jer će biti potrebna pretvorba tradicionalnoga funkcijskog modela organizacije u procesni model (Bosilj Vukšić et al., 2008, p. 131). Proizlazi da, naglašavanjem procesne orijentacije poslovanja i uvođenjem ERP sustava, organizacija stvara preduvjete za radikalni redizajn poslovnih procesa.

##### 4.1. Implementacija ERP sustava kao pokretač radikalnog redizajna poslovnih procesa

Posebnost ERP sustava je u tome što predstavlja niz upakiranih standardiziranih softverskih rješenja koji imaju izvrsno predefimirane poslovne procese. Posljedica je navedenog da implementacija takvog sustava dovodi do redizajna postojećih poslovnih procesa organizacije. "Prilikom izbora odgovarajućeg paketa, organizacije trebaju napraviti potrebne prilagodbe i promjene svojih poslovnih procesa da se "uklope" paketu" (Al-Mashari, n. d., p. 178). Gattiker i Goodhue (2002, p. 4799) proveli su 2002. g. istraživanje u kojem su na uzorku od 70 proizvodnih organizacija dokazali kako uvođenje ERP sustava uistinu dovodi do toga da organizacijske podjedinice adaptiraju svoje postojeće poslovne procese. Naime, radi se o tome da čak i najbolji aplikacijski paketi mogu zadovoljiti samo 70% organizacijskih potreba. Za preostali dio organizacija treba promijeniti postojeće procese da odgovaraju ERP paketu, prilagoditi softver da odgovara njezinim potrebama ili se ne zamarati s tih 30% (Al-Mashari, n. d., p. 178).

Važno je za naglasiti kako se redizajn ili reinženjering poslovnih procesa (BPR) općenito može izvesti neovisno o implementaciji ERP sustava, međutim ona omogućava priliku i alat da se promjena operacionalizira. To dokazuje Al-Mashari (n. d., p. 178) navodeći: "ERP sustav smatra se kao "karika koja nedostaje u reinženjeringu", obzirom da omogućava BPR napore integrirajući različite procese organizacijskog opskrbnog lanca". Naime, BPR je proces organizacijskog učenja kojim članovi otkrivaju stvarnost i kompleksnost organizacijskih procesa i mogu ih promijeniti. U tom smislu, ERP implementacija ne samo da pruža alat za pravilno djelovanje novog sustava već također donosi, kroz redizajn, metodu za bolje razumijevanje sustava koji se treba razvijati. "Implementacija ERP-a nije samo stvar promjene softvera, već poboljšanja poslovnih procesa. Umjesto održavanja starih procedura, tvrtke moraju prilagoditi i učiti sposobnosti novoga sustava" (Grabot et al., 2008, p. 145). Integracijom svih poslovnih procesa (internih i eksternih), ERP sustav omogućava uvid u cjelokupno poslovanje organizacije, bez obzira na to je li njegovo izvršavanje geografski centralizirano ili decentralizirano i obavlja li se u vlastitoj organizaciji ili organizaciji partnera. Time ERP sustav omogućava menadžeru da, u trenutku njegove implementacije, odredi koje će poslovne procese ostaviti unutar tvrtke, a koje izbaciti i prepustiti poslovnim partnerima na obavljanje. "U kontekstu reinženjeringa, kao dijela ERP implementacije, biti sposoban napraviti razliku između onoga što se treba zadržati i onoga što se treba mijenjati (iako je uspješno) – ključni je problem menadžmenta promjene" (Grabot et al., 2008, p. 52).

<sup>11</sup>Zanimljivo je za istaknuti kako je procesna orijentacija bila prvotno primijenjena na materijalne tokove 1980.-ih, kroz JIT (*Just-in-time*) i principe *lean* proizvodnje, prije negoli je razmatrana na razini poslovnih procesa.

S obzirom na neuklapanje postojećih poslovnih procesa ERP softveru, njegova je implementacija uvijek usko povezana ili gotovo nerazdvojiva od reinženjeringa. Međutim, kako organizacija taj nesklad može riješiti prilagodbom postojećih procesa ERP paketu, ali i prilagodbom softverskog paketa svojim potrebama, važno je razlikovati reinženjering poslovnih procesa od reinženjeringa samog ERP sustava. Garača (2009, p. 49) navodi kako postoje različite kombinacije i odnosi ovih tipova reinženjeringa, pa organizacijama na raspolaganju stoje četiri moguća izbora:

- ne provoditi reinženjering već odabrati module ERP sustava koji odgovaraju postojećim poslovnim procesima
- zadržati postojeće poslovne procese i provesti reinženjering ERP sustava da bi se uskladio s poslovnim procesima
- provesti reinženjering poslovnih procesa prema standardnim predlošcima poslovnih procesa koje podržava ERP sustav
- provesti reinženjering poslovnih procesa i reinženjering ERP sustava.

Autor nadalje objašnjava kako je prva situacija najjednostavnija, ali je u praksi izuzetno rijetka. Ona znači da su poslovni procesi dobri, ali se želi implementirati tehnološki naprednije rješenje zbog smanjenja troškova održavanja ili zbog poboljšanja mogućnosti izvještavanja i sličnih razloga. Za drugu situaciju navodi kako je vrlo slična prvoj. Tu se radi o poslovnim sustavima koji imaju dobre poslovne procese, ali su oni vrlo specifični, obično zbog specifične djelatnosti, te je teško pronaći prikladna softverska rješenja. Ove su situacije, kao i prethodne, u praksi vrlo rijetke. Treća je situacija pak u praksi najčešća. Radi se o tome da većina poslovnih sustava u pojedinim djelatnostima ima slične poslovne procese (to posebno vrijedi za pomoćne i upravljačke procese). Zbog te uvjetne standardiziranosti moguće je primjenjivati standardna softverska rješenja kao što su ERP sustavi, uz beneficiju poboljšanja postojećih poslovnih procesa. Ovdje se radi o reinženjeringu poslovnih procesa koji je uvjetovan tehnologijom. U slučaju kada se radi potpuni reinženjering poslovnih procesa, u pravilu se mora obaviti i reinženjering ERP sustava jer su ovako dizajnirani procesi jedinstveni i ne postoji raspoloživi gotov softver za njihovu podršku. Navedeno se odnosi na četvrtu situaciju koja je u praksi puno rjeđa od situacije s tehnološki uvjetovanim reinženjeringom (Garača, 2009, p. 49). U slučaju kada se provodi tehnološki uvjetovani reinženjering poslovnih procesa, Bosilj Vukšić i dr. (2008, p. 131) navode kako postoje dva pristupa koja poduzeće može zauzeti:

- poduzeće može provesti promjenu poslovnih procesa prije uvođenja ERP-a
- poduzeće može provesti promjenu poslovnih procesa istodobno s uvođenjem ERP-a

Koji od ova dva načina generira bolji rezultat za poduzeće u cjelini, pokazuje odnos prednosti i nedostataka uočenih tijekom praktičnih iskustava njihove implementacije kroz povijest poslovanja organizacija. Naime, u prošlosti su tvrtke prvo odlučivale kako žele raditi posao i potom su donosile odluku o softverskom paketu koji najbolje podržava njihove poslovne procese. S pojavom ERP sustava to se promijenilo, jer je sustav zahtijevao da procesi budu modificirani kako bi odgovarali njegovu načinu rada (Bosilj Vukšić i Spremić, 2005, p. 16). Navedeno proizlazi iz činjenice da je ERP sustav nastao na temelju najboljih praksi na svijetu i niza pretpostavki o načinu djelovanja tvrtke u cjelini, što je rezultiralo jedinstvenom softverskom aplikacijom koja je primjenjiva u gotovo svim organizacijama. Zbog ove jedinstvenosti, organizacija koja uvodi ERP sustav primorana je restrukturirati svoje poslovne procese kako bi odgovarali zahtjevima ERP-a (Weerakkody i Currie, 2003, p. 307). Iako su nedavna ERP rješenja modularna i fleksibilna (mogu se prilagoditi do određene mjere), postoje ograničenja u mogućnostima dizajna, dok su velike modifikacije složene i ekstremno skupe. Proizlazi da je jedino rješenje redizajn ili promjena poslovnih procesa sukladno ERP sustavu. "Implementacija velikih informacijskih sustava nije moguća bez da se prvo mijenjaju poslovni procesi, pa je reinženjering neophodan u svrhu izvlačenja maksimalnih koristi iz ERP proizvoda" (Bosilj Vukšić i Spremić, 2005, p. 16). Međutim, neki bi mogli reći da ni ova opcija nije zadovoljavajuća s obzirom na to da početno redizajnirani procesi ponovno iziskuju promjene u integriranom informacijskom sustavu. Ipak, vraćanje na opciju da se prvo provede redizajn poslovnih procesa, a tek

onda pokreće uvođenje ERP sustava također nije održivo. To podrazumijeva da tvrtka mora osigurati resurse za dva uzastopna projekta. Nadalje, ERP aplikacije integriraju najbolje poslovne prakse i mnogo znanja koje može biti vrijedno ako se uključi kao dio BPR projekata. Proizlazi da je na kraju najbolja opcija simultano uvesti ERP i provesti BPR. Ovo potvrđuju Bosilj Vukšić i Spremić (2005, p. 16) koji naglašavaju da uzimanjem najbolje prakse svojstvene ERP aplikacijama kompanije mogu promijeniti svoje procese simultano s tehnološkom promjenom. Kao rezultat, mnoge tvrtke mijenjaju svoje poslovne procese da bi odgovarali zahtjevima ERP sustava, a mogućnosti ERP sustava koriste za potporu BPR-a. "Sinergija stvorena i manifestirana ERP-om i BPR-om, može omogućiti organizacijama neviđene sposobnosti koje nisu mogli niti zamisliti prije ERP implementacije" (Bosilj Vukšić i Spremić, 2005, p. 16). Da je simultano provođenje projekata BPR-a i ERP-a najbolja opcija potvrdio je i Thawani (2000, p. 4), ističući kako je to ipak samo teoretski, ne i praktično moguća opcija jer je vjerojatno da će izazvati maksimalne poremećaje u postojećem radu. Međutim, povijesno iskustvo nekih organizacija pokazuje kako je njihovo simultano izvođenje ipak praktično moguće. U nastavku će se dati dva uspješna primjera simultanog uvođenja ERP i BPR sustava. Jedan se primjer odnosi na hrvatsko poduzeće Pliva d.d., a drugi na jednu neprofitnu organizaciju, bolnicu.

#### **4.1.1 Studija slučaja: Pliva d. d.**

Proces uspješnoga simultanog uvođenja ERP sustava i provedbe reinženjeringa poslovnih procesa opisali su Bosilj Vukšić i Spremić (navedeno u Bosilj Vukšić i Kovačić, 2004, pp. 19–23) na primjeru tvrtke Pliva d.o.o. Pliva je međunarodna farmaceutska kompanija koja zapošljava više od 7 tisuća ljudi u 33 zemlje. Sredinom devedesetih godina prošloga stoljeća, paralelno sa širenjem kompanije i rastom proizvodnje, pojavila se potreba za razvojem novoga informacijskog sustava. Uprava je donijela odluku o ulaganju u gotovo softversko rješenje, a nakon razmatranja nekoliko ponuda, odabrano je SAP-ovo rješenje. Implementacija SAP ERP sustava obavljala se u dvije faze, a paralelno s projektom informatizacije konzultantska kompanija Pricewaterhouse Coopers provela je projekt promjene poslovanja, s ciljem definiranja središnjih poslovnih procesa i strateških segmenata poslovanja. Iako se radilo o potpuno odvojenim i neovisnim projektima, provodila se njihova koordinacija i usklađivanje na razini nadzornih odbora projekata. Do sredine 1999. godine završeno je uvođenje modela SAP 4.6.<sup>12</sup> Proces pripreme i sustavne izobrazbe za novi informacijski sustav trajao je četiri mjeseca u dvije smjene, a obuhvaćeno je 700 zaposlenika. Prijelaz na rad s novim sustavom trajao je 12 dana zbog preuzimanja "starih" podataka, a u tom su periodu poslovni tokovi potpuno mirovali 10 dana te je provedena inventura i detaljno financijsko usklađivanje. Paralelno s uvođenjem ERP sustava odvijala se i promjena poslovanja Plive, a njihovo simultano izvođenje zabilježilo je niz pozitivnih efekata: zalihe su se smanjile za 30%, skratilo se vrijeme isporuke proizvoda s četiri na jedan dan, smanjio se broj zaposlenih za 20 – 30%, smanjio se broj reklamacija zbog pogrešnih isporuka i smanjilo se vrijeme naplate potraživanja za 30% (uvođenjem evidencije o kreditnom limitu kupca). Osim kvantitativnih, zabilježene su i neke kvalitativne koristi: bolja vidljivost svih poslovnih procesa i njihova usklađenost, efikasnije predviđanje novčanih tokova, efikasnija (centralizirana) nabava, bolja usklađenost proizvodnje s potrebama tržišta i kvalitetnije odlučivanje na temelju informacija.

Autori (Bosilj Vukšić i Kovačić, 2004, p. 23) na kraju zaključuju kako studija slučaja tvrtke Pliva d.d. pokazuje da se s pravilnim menadžerskim odlukama i akcijama, kroz simultane i koordinirane projekte reinženjeringa poslovnih procesa i razvoja integriranoga informacijskog sustava, mogu minimalizirati ili čak eliminirati problemi tipični za implementaciju ERP sustava (nesposobnost pravilnog predviđanja rezultata radikalne promjene, teškoće u shvaćanju postojećih procesa na strukturirani način, nedostatak kreativnosti u redizajnu procesa, razina troškova nastalih u implementaciji novih procesa, nesposobnost prepoznavanja dinamične prirode procesa). Zapravo, primjer Plive pokazuje kako uspješna implementacija ERP sustava mora biti popraćena adekvatnim BPR projektom. Krajnji

---

<sup>12</sup>SAP 4.6. obuhvaćao je sljedeće dijelove: upravljanje materijalom, planiranje proizvodnje, menadžment kvalitete, financije, kontroling, prodaja i distribucija, upravljanje skladištem, upravljanje ljudskim potencijalima i održavanje postrojenja.

rezultati njihove sinergije mogu biti pozitivni, čak ako se i provode kao dva potpuno odvojena i neovisna projekta, ali harmonizirana na razini upravnih odbora.

#### 4.1.2 Studija slučaja: neprofitna organizacija

Još jedno uspješno uvođenje ERP sustava uz simultanu provedbu BPR-a prikazali su Huq i dr. (2006, p. 72) na primjeru jedne bolnice. Potonja je provela ispitivanje zadovoljstva korisnika njezinim proizvodima i uslugama. Na temelju 400 odgovora zaključila je da su joj glavne slabosti nefleksibilnost, birokracija, slabe performanse i visoki trošak usluga. Menadžment bolnice shvatio je da se mora pomaknuti od funkcionalno upravljanih odjeljenja prema sustavu fokusiranom na poslovne procese. Bilo je nužno uvesti ERP sustav i provesti BPR. Taj proces prolazio je kroz četiri faze: priprema, analiza, dizajn i implementacija. Dok se priprema sastojala od procjene poslovne strategije i definiranja opsega projekta, analiza je obuhvaćala detaljno ispitivanje trenutnih i budućih funkcija i procesa, pa se ustvari BPR dogodio upravo u ovoj fazi. Navedeno je omogućilo fazu dizajniranja u kojoj su se funkcije i procesi, definirani u fazi analize, mapirali (pridružili) SAP ERP-u. Ovo je rezultiralo analizom jaza usklađenosti koja se izvršila na način da se prototipna konfiguracija demonstrirala zajednici korisnika, koji su je inicijalno primijenili i potom dali povratnu informaciju o potrebnim izmjenama. Finalna faza uključila je detaljnu konfiguraciju konačnog sustava, finalizaciju tehničkih programa, testiranje osiguranja kvalitete i trening krajnjih korisnika.

Temeljem kratko opisanih faza provođenja ERP i BPR projekta jasno se vidi kako se cijelo vrijeme uspješno isprepliću i međusobno nadopunjavaju aktivnosti uvođenja ERP-a s aktivnostima analize i redizajna poslovnih procesa. To znači da uvođenje ERP sustava neće automatski dovesti do reinženjeringa poslovnih procesa, već će voditi organizaciju da to učini sama jer je forsira da odluči kako želi voditi svoje poslovanja na svakoj pojedinoj razini (pa tako i najnižoj), odnosno forsira je da ispita i analizira postojeće poslovne procese. Proizlazi da implementacija ERP sustava pokreće redizajn poslovnih procesa i da je njihova simultana provedba, ako je pravilno vođena, itekako moguća u praksi, i to bez značajnih zastoja i otpora zaposlenika.

## 5 ERP sustav kao facilitator radikalnog redizajna poslovnih procesa

U svakoj organizaciji postoji mnoštvo različitih poslovnih procesa, pri čemu nije svaki podjednako efikasan i značajan za stvaranje konkurentne prednosti. Ovo je razlog zašto organizacija često provodi *outsourcing* i *downsizing*<sup>13</sup> kojima se rješava nekonkurentnih aktivnosti iz organizacije. Međutim, ponekad se dogodi da većina procesa nije konkurenta. Kako je nemoguće sve dati u *outsourcing* ili putem *downsizinga* ukinuti, organizaciji u tom slučaju preostaje aktivnost redizajna ili reinženjeringa postojećih poslovnih procesa. To podrazumijeva da organizacija neće djelomično mijenjati poslovne procese, nego u potpunosti započeti s novim obrascem poslovanja. "Reinženjering"<sup>14</sup> predstavlja radikalni redizajn tehnoloških procesa radi njihovoga dramatičnog poboljšanja" (Šćekić, 2011, p. 154). Iz navedene definicije mogu se izdvojiti neki ključni pojmovi koji predstavljaju glavne karakteristike tog procesa pa im je, shodno tome, potrebno detaljnije objasniti značenje:

<sup>13</sup>*Downsizing* i *outsourcing* podrazumijevaju radikalnu promjenu poslovnih procesa i organizacijske strukture. Zajedničko im je određivanje ključnih i nekonkurentnih aktivnosti u lancu vrijednosti te zadržavanje prvih. Glavna razlika je u ophođenju prema nekonkurentnim aktivnostima. Dok se *outsourcingom* aktivnosti prepuštaju agenciji koja ih obavlja efikasnije od organizacije, *downsizingom* se takve aktivnosti u potpunosti eliminiraju iz procesa stvaranja gotovog proizvoda. Često su ova dva pojma u uzročno-posljedičnoj vezi. Prepuštanje određenih aktivnosti vanjskom pružatelju usluga (*outsourcing*) dovodi to ukidanja radnih mjesta i otpuštanja onih zaposlenika koji su radili na tim aktivnostima (*downsizing*).

<sup>14</sup>Pojam reinženjeringa poslovnih procesa (*Business process reengineering* – BPR) prvi puta se spominje 90-ih godina 20. stoljeća (Šćekić, 2011, p. 154). Neki od prvih autora koji su u literaturi isticali koncept BPR-a bili su Michael Hammer, Thomas H. Davenport, Tom Peters i Peter Drucker.

*Radikalan redizajn* – radikalno redizajniranje podrazumijeva da se počinje od početka umjesto da se samo mijenjaju ili modificiraju postojeći poslovni procesi. Počevši od korijena, nanovo se dizajniraju poslovni procesi, organizacijska struktura i organizacijske procedure, a svi postojeći načini rada se odbacuju. Ovo potvrđuje Ščekić (2011, p. 154) koji navodi: "Mora se naglasiti da reinženjering tehnoloških procesa ne donosi unapređenje postojećeg nivoa, već zahtjeva odbacivanje i ponovno započinjanje posla na nov način, tj. potrebno je rastaviti objekt na sastavne dijelove, a zatim ga ponovo sastaviti."

*Dramatično unapređenje* – želi se naglasiti da se menadžment redizajnom poslovnih procesa neće zadovoljiti nekim sitnim i malim poboljšanjima (npr. poboljšanja od 10%), već isti koristi za dramatične i temeljne promjene. "Pod dramatičnim unapređenjem smatra se skok u performansama – desetostruko povećanje produktivnosti ili osamdeset posto smanjenje dužine trajanja procesa naručivanja i isporuke" (Rušović i Zornić, 2010, p. 635).

Razlog zašto organizacija poseže za redizajniranjem svojih poslovnih procesa najčešće se ogleda u njezinu nastojanju da joj procesi postanu fleksibilniji i efikasniji s obzirom na zahtjeve tržišta za nižim cijenama, boljom kvalitetom, bržom isporukom i slično. Provedba redizajna poslovnih procesa podrazumijeva poduzimanje niza određenih koraka<sup>15</sup> koji obuhvaćaju sljedeće:

*Priprema za reinženjering* – ovaj korak odnosi se na analiziranje pitanja – je li organizaciji BPR uopće potreban? Ako postoji potreba, započinju pripreme za njegovo provođenje. Ahmed i dr. (2010, p. 5) navode kako je u ovoj fazi najvažnije odrediti BPR tim i kupčeve ciljeve, želje i zahtjeve. To znači da kupac, odnosno tržište, uvelike određuje ciljeve redizajna.

*Identificiranje i analiziranje postojećih procesa* – da bi se redizajn mogao provesti, potrebno je razumjeti postojeće procese. Glavni je cilj ovog koraka identificirati one procese koji stvaraju vrijednost i one procese koji sprječavaju postizanje željenih rezultata – ključne i nekonkurentne procese. Navedeno se najlakše provodi putem simulacijske<sup>16</sup> i ABC<sup>17</sup> metode jer one pomažu izračunati glavne parametre od važnosti za svaki poslovni proces – vrijeme koje je potrebno da se svaka aktivnost obavi, kvaliteta svake aktivnosti i trošak koji njihovim obavljanjem nastaje. Cilj ovih metoda je odrediti one procese koje je potrebno eliminirati (putem *outsourcinga* i *downsizinga*) i one koje treba redizajnirati (Ahmed et al., 2010, p. 2). Pecić i dr. (2010, p. 55) navode da su rezultat ovog koraka "preporuke u smislu da se neki procesi pregrupiraju, da se neki spoje, da se nepotrebni izbace, neki dislociraju."

*Dizajniranje novih procesa* – cilj ovog koraka je proizvesti jednu ili više alternativa sadašnjoj situaciji poslovnih procesa koje zadovoljavaju strateške ciljeve poduzeća. Da bi se to napravilo, organizacije često koriste *benchmarking*<sup>18</sup>. Nakon toga potrebno je simulacijskom i ABC metodom analizirati

---

<sup>15</sup>U literaturi se koraci potrebni za uspješnu implementaciju BPR-a nabrajaju na različite načine, a u ovom radu nabrojani su kombinacijom koraka navedenih u radovima Pecić i dr. (2010, p. 55), Ahmed i dr. (2010, pp. 4–15) i Čurić (2003, p. 5).

<sup>16</sup>Metoda simulacijskog modeliranja može pomoći u analizi postojećih poslovnih procesa jer omogućava animiranu sliku tijeka procesa koja pomaže vizualizirati proces u pokretu. Osim toga, simulacijsko modeliranje cijeli proces prati kvantitativnim mjerama uspješnosti, od troškova, vremena trajanja pa sve do kvalitete izvođenja i slično, što je temelj za odlučivanje o potrebnim mjerama poboljšanja u odnosu na konkurenciju (Tumay, 1996, p. 94).

<sup>17</sup>*Activity-based-costing* (ABC) ili analiza troškova po aktivnostima je metodologija izračuna troškova proizvoda na način da se identificiraju aktivnosti ili procesi u organizaciji koji su uključeni u proizvodnju i određuje koliko je troškova svaka aktivnost ili proces pridodao ukupnim troškovima proizvoda ([en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)). Na ovaj način mogu se identificirati oni procesi koji stvaraju najviše i najmanje troškova. Oni koji donose najviše troškova trebaju se redizajnirati i učiniti efikasnijim.

<sup>18</sup>*Benchmarking* je proces mjerenja i uspoređivanja vlastitih dimenzija (procesa, proizvoda, troškova itd.) s nekim poduzećem koje zaslužuje biti mjera vrijednosti. Potrebno je naći takvo poduzeće s kojim se može – i vrijedi – usporediti te izvesti zaključke i poruke iz spoznaja o iskustvima drugih.

faktore kao što su vrijeme, kvaliteta i troškovi uključeni u procese svake alternative, kako bi se donijela odluka koja je od njih najisplativija (Ahmed et al., 2010, p. 11).

*Provedba BPR-a (institucionalizacija i poboljšanje procesa)* – u ovom koraku usvaja se najbolja alternativa, definiraju se novi procesi, uvodi se procesna (horizontalna, plitka) struktura i, uz novo ponašanje zaposlenih, vrši učvršćivanje promjene (Pecić et al., 2010, p. 55).

*Procjena efekata* – neki od najvažnijih efekata provedenog redizajna poslovnih procesa trebali bi se odnositi na povećanje fleksibilnosti, efikasnosti i efektivnosti, redukciju troškova i zadovoljstvo potrošača. Ovi efekti mogu se procijeniti pomoću sljedećih parametara: smanjenje vremena procesa, smanjenje troškova procesa, kvaliteta *outputa*, zaposlenikova prilagodljivost novim procesima, odaziv na potrebe kupaca i slično (Ahmed et al., 2010, p. 14).

Uvidom u korake BPR-a može se zaključiti kako se oni ne mogu kvalitetno izvršiti bez točnih i pravovremenih informacija o tijeku rada postojećih procesa, aktivnostima od kojih se sastoje, resursima koji su potrebni za njihovo obavljanje i trošku i vremenu koje iziskuju. Koliko će te informacije biti dostupne ovisi o smislenom toku informacija. Zapravo, potreban je integrirani informacijski sustav koji će pružiti pravovremen i kvalitetan protok informacija. To znači da ERP, kao softverski paket koji podržava ideju integriranoga informacijskog sustava u praksi, ima ulogu olakšati provođenje redizajna poslovnih procesa. Ovo potvrđuju Rušović i Zornić (2010, p. 635): "Primjena informacijskih tehnologija, i razvoj informacijskih sustava za podršku u odlučivanju menadžmenta, ima ključnu ulogu u postizanju maksimalnih učinaka procesa reinženjeringa, a samim time i na poboljšanje internih i eksternih činitelja uspješnosti kompanije." ERP olakšava proces provođenja BPR-a na način da ima važnu ulogu u svakom od gore navedenih koraka.

Prilikom identifikacije i analize postojećih poslovnih procesa, on daje sve potrebne informacije o tijeku, resursima i troškovima. Kod izbora novog modela poslovnih procesa različite simulacijske metode ERP sustava pomažu u kreiranju alternativa, predviđanju njihovih učinaka i izboru najpovoljnije. Izabrana alternativa potom se može testirati, a ako udovoljava zadanim uvjetima, njezina implementacija podržana je alatima ERP sustava za upravljanje projektima. Oni pomažu u definiranju, planiranju, praćenju i procijeni BPR aktivnosti. Nakon toga se računalnim programima mjere performanse novog modela kako bi se utvrdila njegova uspješnost. Na kraju cijelog procesa implementacije koriste se alati za razvoj aplikacija kako bi se informatički sustav organizacije prilagodio novim informacijskim zahtjevima redizajniranih poslovnih procesa (Rušović i Zornić, 2010, p. 639). Ova prilagodba informatičkog sustava proizlazi iz činjenice da svaka promjena procesa, a pogotovo promjena kao što je BPR, mijenja potrebe za određenim informacijama i njihovom obradom.

Upravo zbog ove povezanosti ERP sustava i redizajna poslovnih procesa Weerakkody i Currie (2003, p. 306) zaključili su da bi bilo prikladno zamijeniti naziv BPR s "BP&ISR" (*Business process and information system reengineering*). Ovaj pojam podrazumijeva radikalno redizajniranje poslovnih procesa i informacijskog sustava s ciljem postizanja značajnih poboljšanja u kvaliteti i uslugama, optimiziranju troškova i produktivnosti. Iz ovoga proizlazi da BPR pridonosi boljem iskorištavanju informacijskog sustava i tehnologija, a oni pak pridonose redizajniranju poslovnih procesa. Na strateškoj razini to znači da je integrirani redizajn poslovnih procesa i informacijskog sustava korisniji nego izolirani redizajn istih.

Može se zaključiti kako ERP sustav ima dvojak utjecaj na proces BPR-a. Prilikom implementacije djeluje kao inicijator redizajna poslovnih procesa, s obzirom na to da njegove standardizirane prakse i arhitektura nisu u potpunosti u skladu s postojećim poslovnim procesima organizacije. Kako su poslovni procesi ERP sustava unaprijed definirani sukladno najboljim svjetskim praksama, njegova implementacija idealna je prilika organizaciji da svoje procese izmijeni i poboljša ih dramatično. Osim toga, jednom uveden ERP sustav svojom će integriranošću i drugim funkcionalnostima predstavljati

podršku u koracima svakoga budućeg redizajna poslovnih procesa koji će organizacija provoditi ovisno o zahtjevima tržišta.

## 6 ERP sustav i postupno poboljšanje poslovnih procesa (TQM)

Kao što je prikazano u prethodnom poglavlju, implementacija ERP sustava za sobom povlači redizajn poslovnih procesa, kako bi potonji odgovarali njegovu načinu rada. S obzirom na to da ERP sustav predstavlja softversko rješenje koje ima unaprijed ugrađene poslovne procese koji odgovaraju najboljim svjetskim praksama, njegova se implementacija smatra velikim izvorom unapređenja performansi organizacije. Međutim, jednom usvojene najbolje prakse ne mogu pružiti konkurentsku prednost u dugom roku. Razlog tomu su stalne promjene kojima su organizacija i njezina okolina podložne. Proizlazi da je potrebno kontinuirano unaprjeđivati i poboljšavati poslovne procese. "Promjena poslovnih procesa nikako nije jednokratna, već iterativna aktivnost, koja zahtjeva postupno poboljšanje kvalitete i učinkovitosti poslovnog procesa. I nakon uspješno provedenog projekta i dalje treba ulagati napore u planiranje i provedbu novih promjena, odnosno prihvatiti ideju o kontinuiranoj promjeni poslovnih procesa kao ključnom čimbeniku konkurentnog poslovanja poduzeća" (Topić, n. d., p. 2). Da bi se ideja o kontinuiranoj promjeni poslovnih procesa mogla ostvariti potrebno ih je neprestano pratiti i analizirati, a u tome nam može pomoći integrirani informacijski sustav sa svojim alatima, posebno simulacijskim modeliranjem<sup>19</sup>. "Kao integrirano informatičko rješenje za cijeli poslovni sustav, ERP sustav omogućava bolje razumijevanje samog poslovanja, odnosno poslovnih procesa, što je osnovna pretpostavka za bilo koje unaprjeđenje poslovanja" (Garača, 2009, p. 5). Ulogu koju integrirani informacijski sustav ima u kontinuiranom unapređenju poslovnih procesa najlakše se može prikazati kroz podršku istoga TQM<sup>20</sup> konceptu.

TQM<sup>21</sup> (eng. *Total Quality Management*) ili "upravljanje potpunom kvalitetom" podrazumijeva menadžersku filozofiju koja "kontinuirano traži poboljšanja u kvaliteti izvedbe svih procesa u organizaciji" (Al-Zu'bi i Judeh, 2011, p. 114). Uvođenje i primjena ove filozofije podrazumijeva veliku organizacijsku promjenu jer ona mijenja organizacijske vrijednosti, organizacijsko ponašanje i učenje, organizacijsku strukturu i poslovne procese. Naime, temeljni princip TQM-a je ostvarivanje potpune kvalitete, a da bi se to napravilo ne smije biti grešaka u izradi. S obzirom na to da većina grešaka ne proizlazi iz ljudi, već je uzrokovana neispravnim sustavom i procesima, oni su ti koje treba mijenjati u svrhu postizanja potpune kvalitete. Naglasak TQM na poslovne procese ogleđa se u tome

<sup>19</sup>Simulacijsko modeliranje igra ključnu ulogu kako u redizajniranju tako i u poboljšavanju poslovnih procesa, jer omogućava vizualizaciju postojećih i budućih procesa (Barjis i Verbraeck, 2010, p. 22). Promatranjem ponašanja modela poslovnog procesa tijekom simulacije i računanjem vrijednosti parametara koji determiniraju proces (trajanje procesa, obujam utrošenih resursa, troškovi, prihodi), može se doći do bitnih zaključaka o načinu njegova unapređenja. Odluke o načinu izmjene temeljit će se na simulacijskom modeliranju, odnosno njezinim kvantitativnim procjenama utjecaja promjene procesa na uspješnost sustava. Da bi simulacija bila korištena na siguran način, mora se graditi na visokokvalitetnim informacijskim *inputima* i na valjanim i preciznim modelima koji proizlaze iz ERP sustava.

<sup>20</sup>TQM kao filozofija upravljanja pojavila se nakon Drugoga svjetskog rata u Japanu. Japanska je privreda primjenom ove filozofije od potpuno uništene postala jedna od vodećih svjetskih ekonomskih sila. Nakon velikog uspjeha u japanskim tvrtkama tijekom 80-ih godina prošloga stoljeća, tvrtke diljem svijeta su shvatile potrebu uvođenja praksi upravljanja kvalitetom kako bi ostale konkurentne. TQM postao je široko poznat kao "jedna od najvažnijih filozofija za porast organizacijske učinkovitosti i konkurentske prednosti" (Al-Zu'bi i Judeh, 2011, 114). U literaturi je koncept TQM-a uveden nešto kasnije nego u praksi, sedamdesetih i osamdesetih godina 20. stoljeća, zahvaljujući autorima kao što su Deming, Juran, Crosby, Ishikawa i drugi.

<sup>21</sup>Upravljanje kvalitetom ima nekoliko različitih termina i pridruženih kratica. Među najpoznatijim su TQM, CWQC i TQC. To su različiti termini koji se koriste na različitim mjestima za gotovo isti sadržaj. TQM je kratica od *Total Quality Management*, koja se koristi na području Europe i SAD-a i označava filozofiju upravljanja potpunom kvalitetom. CWQC je kratica od *Company wide Quality Control* koja se koristi uglavnom na području Japana, kako bi svoj koncept, koji je zasnovan na 50 godina iskustva, razlikovali od američkog, koji je mnogo mlađeg datuma. TQC je kratica od *Total Quality Control* koja se koristi na području SAD-a, a po sadržaju ima manji naglasak u orijentaciji na kupca (Kafol, 1999, p. 207).

da "TQM gleda na organizaciju kao na skup procesa" (Hashmi, 2010). "TQM rješava probleme koji se tiču djelovanja poduzeća u cijelosti, s naglaskom na skladnom djelovanju između procesa, zato su njegovi pristupi i metode prije svega na organizacijskom nivou" (Kafol, 1999, p. 200).

Važnost integriranoga informacijskog sustava prilikom uvođenja i provedbe ovog koncepta izuzetno je velika. To je stoga što TQM predstavlja takvu filozofiju upravljanja koja intenzivno uključuje korištenje informacija, jer su sve aktivnosti upravljanja i poboljšanja kvalitete temeljene na procesu odlučivanja za koje je potrebno imati kvalitetnu informacijsku podršku. Integrirani informacijski sustav skladištem podataka povezuje sva kritična područja kao što su kupci, dobavljači, zaposlenici i procesi. Ova informacijska podrška omogućit će donošenje odluka na svim razinama organizacije koje su bitne za zadovoljenje kupčevih potreba, kontrolu internih procesa, kontinuirano poboljšanje i druge segmente obuhvaćene filozofijom TQM-a (Siam et al., 2012, p. 667). To znači da je informacijski sustav ključ uspjeha ove filozofije, a da bi se to uistinu postiglo, potrebno je uskladiti postojeću strukturu i strategiju informacijskog sustava s potrebama i zahtjevima TQM koncepta. Uz to, potrebno je upravljati kvalitetom i točnošću informacija koje informacijski sustav dostavlja svim odjelima i zaposlenicima u svrhu odlučivanja, jer informacijske pogreške dovode do gubitka kredibiliteta i kupčevog povjerenja. S obzirom na to da se one najčešće događaju zbog nedostataka integriranosti informacijskog sustava potrebno ga je osigurati. "Zato bi organizacije trebale gledati na informacijsku integriranost kao kamen temeljac programa TQM" (Khongsawatkiat, n. d.). Naime, integrirani informacijski sustav i prateća informacijska tehnologija mogu uvelike olakšati uvođenje i održavanje TQM-a iz razloga što pružaju podršku glavnim principima ove filozofije, kao i njezinim različitim dimenzijama i aspektima. Ovo potvrđuje Khongsawatkiat (n. d.), koji navodi: "IS alati i tehnologije mogu pomoći TQM procesu da zadovolji potrebe kupaca i TQM aspekte." U nastavku će se objasniti neki od bitnih aspekata TQM-a i način na koji im informacijska tehnologija i sustavi pružaju podršku. *Fokus na kupca* – filozofija TQM-a usmjerena je prema kupcu jer prepoznaje da će čak i perfektno proizveden proizvod imati malenu vrijednost ako ne predstavlja ono što kupac zaista želi. To znači da je kvaliteta proizvoda određena kupcem, pa je prilikom upravljanja kvalitetom važno usmjeriti pažnju na kupca i identificirati njegove potrebe. To se može napraviti održavanjem kontinuiranog kontakta s njima putem sustava CRM koji je dio ERP-a (Siam et al., 2012, p. 667). Ovim sustavom tvrtke mogu provoditi ankete nad određenim segmentom kupaca kako bi zadobili relevantne i korisne informacije. Takve informacije mogu se pohranjivati u elektronsku bazu podataka kojoj svi zaposlenici imaju pristup i korištenjem koje mogu razvijati proizvode prema zahtjevima kupaca.

*Odnosi s dobavljačima* – TQM filozofija nameće organizaciji potrebu da proširi ideju o važnosti kvalitete na svoje dobavljače i osigura da oni imaju iste prakse upravljanja kvalitetom kao i ona. Rezultat je navedenog da, ako dobavljači zadovoljavaju postavljene standarde kvalitete, materijali po dolasku ne trebaju biti pregledani, što ubrzava proces proizvodnje i jamči kvalitetu *outputa* (Reid i Sanders, 2007, p. 139). To pak podrazumijeva da je s dobavljačem bitno izgraditi odnose od povjerenja, odnosno imati stalnu koordinaciju u svrhu praćenja i osiguranja kvalitete njegovih proizvoda. Pri tome informacijska tehnologija i sustavi imaju veliku ulogu jer sustavom elektroničke razmjene podataka i SRM-om, kao dijelu ERP-a, mogu poboljšati taj odnos. Ovaj sustav služi za slanje ponuda, specifikaciju proizvoda, detalja o dizajnu, pa čak i za plaćanje dobavljačima (Dale, n. d., p. 9).

*Proces dizajniranja proizvoda* – filozofija TQM-a u procesu dizajniranja novih proizvoda stavlja naglasak na korištenje CAD<sup>22</sup> tehnologije, uz pomoću koje raste kapacitet inovacija u organizaciji. Da bi ove inovacije bile sukladne kupčevim zahtjevima u pogledu dizajna i funkcionalnosti potrebno je osigurati priljev informacija iz CRM-a i različitih odjela organizacije kao što su proizvodnja,

---

<sup>22</sup> *Computer-aided design* (CAD), također poznat kao *Computer-aided design and drafting* (CADD), je korištenje računalnih sustava kako bi se pomoglo u stvaranju, izmjeni, analizi i optimizaciji dizajna. Ovo je računalom potpomognuta izrada koja opisuje proces stvaranja tehničkih crteža uz korištenje računalnog softvera. CAD softver koristi se za povećanje produktivnosti dizajnera, poboljšavanje kvalitete dizajna, poboljšanje komunikacije putem dokumentacije i stvaranje baze podataka za proizvodnju ([en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)).



marketing, istraživanje i razvoj. Sve to omogućava integrirani informacijski sustav. Uz to, ako su u projekt dizajniranja novog proizvoda uključeni timovi zaposlenika s različitih lokacija, aplikacije integriranoga informacijskog sustava na *webu* omogućit će efektivni medij za komunikaciju i prijenos informacija (Dale, n. d., p. 12). Na ovaj način olakšava se interakcija svih aktera novog dizajna i osigurava izrada proizvoda prema potrebama kupaca.

*Kontinuirano poboljšanje*<sup>23</sup> – temeljni smisao TQM koncepta je kontinuirano poboljšavati poslovne procese, a da bi se to ostvarilo potrebno je neprestano mjeriti performanse postojećih procesa i tražiti način njihova poboljšanja. Simulacijska i ABC metoda<sup>24</sup>, koje se temelje na informacijama integriranoga informacijskog sustava, služe kako za dramatični redizajn tako i za kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa.

*Procesni menadžment*<sup>25</sup> – informacijska tehnologija i sustavi korisni su u upravljanju procesnim tijekom. Automatizirani sustavi pomažu funkciji održavanja otkriti potrebu za održavanjem i dijagnosticirati ono što se treba napraviti te pomažu smanjiti proces varijacije i povećati brzinu procesa proizvodnje sa značajnim poboljšanjem kvalitete (Dale, n. d., p. 13).

*Vodstvo i osnaživanje zaposlenika* – jedan od najvažnijih elemenata u implementaciji TQM-a je podrška top menadžmenta. Isti treba pružiti viziju, odrediti strateški put i izgraditi vrijednosti koje će voditi sve zaposlenike tijekom promjene, a komuniciranje vizije, strategije i vrijednosti zaposlenicima uvelike je olakšano informacijskim sustavom i tehnologijom (Siam et al., 2012, p. 668).

Zbog velike uloge koju ERP sustav ima u ostvarivanju principa TQM-a, organizacija bi trebala voditi računa da prije uvođenja ove filozofije implementira i uskladi ERP sustav njezinim potrebama. To znači da bi organizaciji TQM trebao biti glavno pitanje koje bi njezin IS odjel trebao ispitati prije nego analizira, dizajnira i uvede novi računalni sustav (Khongsawatkiat, n. d.). Pale (2006) je analizirao moguće dodirne točke paralelnog uvođenja TQM-a i integriranoga informacijskog sustava i zaključio da je scenarij njihove realizacije dosta sličan: u potpunosti se analizira organizacija, procesi i podaci, te se temeljem utvrđenog postavlja informacijski sustav, odnosno sustav upravljanja kvalitetom. Zbog preklapanja određenih koraka, autor tvrdi da je moguće smanjiti ukupne troškove uvođenja i očekivati sinergijski učinak ukoliko se pristupi njihovom simultanom uvođenju. Rezultat je navedenog integrirani informacijski sustav kvalitete koji se skraćeno naziva "QIS" (*Quality Information System*).

## 7 Zaključak

Analizom znanstvene i stručne literature može se zaključiti kako implementacija ERP sustava ima kako operativne tako i strateške koristi za organizaciju. Dok se prve odnose na povećanje efikasnosti poslovnih procesa, druge se ogledaju u osiguranju potrebite informacijske podloge za donošenje poslovnih odluka. Jedna od vrlo važnih poslovnih odluka ona je o promjeni poslovnih procesa. Potonji predstavljaju temelj organizacije rada svakog poduzeća, a njihovi parametri kao što su kvaliteta *outputa*, vrijeme, trošak i slično izravno utječu na performanse organizacije. Ukoliko navedenim parametrima ne udovoljavaju zahtjevima tržišta, poslovni procesi moraju se radikalno izmijeniti, izbaciti ili ih se mora unaprijediti. Očigledno je kako tržište implicira neprestano praćenje poslovnih procesa i njihovih parametara, kako bi se lakše donosile odluke o njihovom parcijalnom poboljšanju ili

---

<sup>23</sup>Ovaj princip TQM-a podrazumijeva da je proces učenja u organizaciji izrazito naglašen i da su zaposlenici slobodni i spremni davati i usvajati nove ideje. Ovakva filozofija se u Japanu naziva "*kaizen*": Ona označava stalno poboljšanje, odnosno trajne napore da se djeluje na povremene i trajne probleme kako bi se izvršilo oplemenjivanje procesa (Šuman i Pavletić, 2008, p. 136).

<sup>24</sup>Navedene metode opisane su u fusnotama 16, 17 i 19.

<sup>25</sup>Procesni menadžment ili upravljanje procesima važan je princip TQM-a jer se smatra da kvaliteta proizlazi iz kvalitetnoga poslovnog procesa, odnosno da se kvaliteta izgrađuje kroz poslovni proces (Reid i Sanders, 2007, p. 170).

radikalnom redizajnu. Kako je poslovnih procesa u organizaciji jako puno, međusobno se prepliću i često puta presijecaju funkcionalne ili čak organizacijske granice, proizlazi da ih je izrazito teško pratiti i analizirati, posebno kada su u pitanju velike organizacije. U tom slučaju ERP sustav, kao softversko rješenje za integrirani informacijski sustav, ima vrlo važnu ulogu jer nam svojom integriranošću i raznim funkcionalnostima može uvelike olakšati proces provedbe promjene. Simulacijskim i drugim metodama ERP sustav omogućava analiziranje parametara svakog procesa i donošenje odluka o njihovoj izmijeni ili izbacivanju i davanju u *outsourcing*. Može se zaključiti kako je ERP sustav postao važan faktor fleksibilnosti današnjih organizacija pa, s obzirom na to da je promjena postala imperativ, proizlazi da poslovnim organizacijama nema opstanka bez njegove implementacije. Međutim, kako je proces implementacije navedenog sustava uvelike povezan s potrebom redizajna poslovnih procesa, može se zaključiti kako ERP sustav ima dvojaku ulogu u promjeni poslovnih procesa – ulogu pokretača i facilitatora. Uz to, kako svaka promjena poslovanja iziskuje prilagodbu informacijskog sustava, to vodi do zaključka da je istu nužno provoditi simultano s uvođenjem/izmjenom ERP sustava.

### Literatura:

Ahmed, A., Islam, S., Uddin, K., (2010), Steps of business process reengineering; Hypothetical application to RMG business, *Department of Accounting & Information systems, Faculty of Business Studies, University of Dhaka, Bangladesh*, [Online], p. 4–15, <raspoloživo na: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1699735](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699735)>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Al-Mashari, M., (2001), ProcessOrientationthrough Enterprise ResourcePlanning (ERP): A ReviewofCriticalIssues, [Online], *KnowledgeandProcess Management*, vol. 8, no. 3, p. 178, <raspoloživo na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.v8:3/issuetoc>>, [Pristupljeno 30. 9. 2014.].

Al-Zu'bi, A. H. &Judeh, M., (2011), MeasuringtheImplementationof Total Quality Management: Ibn Al-HaythamHospitalCaseStudy, *InternationalJournalofBusinessand Management*, [Online], vol. 6, no. 5, p. 114, <raspoloživo na: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F10434%2F7451&ei=YnZ>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

BosiljVukšić, V. et al., (2004), *Informacijska tehnologija u poslovanju*, Zagreb: Element, ch. 2-16, pp. 28–131

BosiljVukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., (2008), *Upravljanje poslovnim procesima – organizacijski i informacijski pristup*, Zagreb: Školska knjiga, pp. 19–23

BosiljVukšić, V. &Kovačić, A., (2004), *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., pp. 16–19

BosiljVukšić, V. & Spremić, M., (2005), ERP SystemImplementationandBusinessProcessChange: CaseStudyof a Pharmaceutical Company, *JournalofComputingandInformationTechnology – CIT*, [Online], vol. 13, no. 1, pp. 13-16 <raspoloživo na: [https://bib.irb.hr/datoteka/191662.ERP\\_PLIVA\\_CASE\\_STUDY\\_FINAL.PDF](https://bib.irb.hr/datoteka/191662.ERP_PLIVA_CASE_STUDY_FINAL.PDF)>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Čokolić, S. & Klaić, M., (n. d.), *SAP ERP rješenja u hrvatskim tvrtkama*, [Online], pp. 222, <raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/blimm1218.pdf>>, [Pristupljeno 26. 8. 2014.].

- Ćurić, S., (2003), Skladište podataka kao podrška reinženjeringu poslovnih procesa u Poreznoj upravi, [Online], vol. 52, no. 7-8, p. 5, <raspoloživo na: <http://zaklada-hanzekovic.ijf.hr/2003/bpr.pdf>> [Pristupljeno 30. 8. 2014.].
- Dale, B. G., MartinezLorente, A. R., Dewhurst, F., (n. d.), Total qualitymanagementandinformationtechnologies: Anexaminationoftheissues, [Internet], p. 9–13, <raspoloživo na: <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/440/1/tqm.pdf>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].
- Garača, Ž., (2004), *ERP sustavi*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, ch. 1-6, pp. 6–49
- Garača, Ž., (2004), *Poslovna informatika – od bita do globalizacije*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, pp. 204–218
- Gattiker, T. F. & Goodhue, D. L., (2002), Software-driven changes to business processes: an empirical study of impacts of Enterprise Resource Planning (ERP) systems at the local level, *International Journal of Production Research*, [Online], vol. 40, no. 18, p. 4799, <raspoloživo na: <https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fsid=3d136b6517-d447-4633-abda-d49cf53ed38c=2540sessionmgr4004=26vid=3d0=26hid=3d4204>>, [Pristupljeno 14. 9. 2014.].
- Grabot, B., Mayere, A., Bazet, I., (2008), *ERP Systems and Organisational Change: A Socio-technical Insight*, London: Springer-Verlag, pp. 52–144
- Hashmi, K., (2010.), Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM), [Online], n. p. <raspoloživo na: <http://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/>>, [Pristupljeno 25. 9. 2014.].
- Huq, Z., Huq, F., Cutright, K., (2006), BPR through ERP: Avoiding Change Management Pitfalls, *Journal of Change Management*, [Online], vol. 6, no. 1, p. 72 <raspoloživo na: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010500523442#.U-5MO6NexqM>>, [Pristupljeno 14. 9. 2014.].
- Kafol, Lj., (1999), TQM – bit, nastanak i razvoj, *Mašinstvo*, [Online], vol. 4, no. 3, pp. 200–207, <raspoloživo na: <http://www.mf.unze.ba/casopis/broj12/TQM-bit,%20nastanak%20i%20razvoj.pdf>>, [Pristupljeno 17. 9. 2014.].
- Khongsawatkiat, K., (n.d.), Information System and Total Quality Management, [Online], n. p., <raspoloživo na: <http://www.sathorn.net/journal/exjournal/Information-Systems-and-Total-Quality-Management.pdf>>, [Pristupljeno 25. 8. 2014.].
- Kurbel, K. E., (2013), Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, [Online], p. 127 <raspoloživo na: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-31573-2>>, [Pristupljeno 31. 8. 2014.].
- Nazemi, E., Tarokh, M. J., Djavanshir, G. R., (2012), ERP: a literature survey, *Int J Adv Manuf Technol*, [Online], vol. 61, pp. 999–1000, <raspoloživo na: <http://fumblog.um.ac.ir/gallery/534/ERP.pdf>>, [Pristupljeno 27. 8. 2014.].

Pale, I., (2006.), Paralelno uvođenje integriranog informacijskog sustava i sustava upravljanja kvalitetom – Da ili ne?, *Hrvatska konferencija o kvaliteti*, [Online], n. p. <raspoloživo na: [http://www.kvaliteta.net/informacije/radovi/Pale\\_I\\_rad.pdf](http://www.kvaliteta.net/informacije/radovi/Pale_I_rad.pdf)>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Panian, Ž. & Ćurko, K., (2010), *Poslovni informacijski sustavi*, Zagreb: Element, ch. 2, pp. 26–27

Pecić, Lj. et al., (2010), Kako odabrati pravu meru organizacionih promena, *IMK-14 Istraživanje i razvoj*, [Online], vol. 16, no. 3, p. 55 <raspoloživo na: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-6829/2010/0354-68291003051P.pdf>>, [Pristupljeno 15. 9. 2014.].

Pušeljčić, M. & Orlović, A., Dimenzije policijske organizacijske strukture, *Policijska sigurnost*, vol. 19, no. 2, p. 147, <raspoloživo na: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F118030&ei=miF4VIWyH8LOygOurICYDQ&usg=AFQjCNHTJhMZLouV1k7FJsEufh74AjHHVQ&sig2=Q1bbYfehDs4cmKPI-FNv0w&bvm=bv.80642063,d.bGQ>>, [Pristupljeno 25. 9. 2014.].

Reid, R. D. & Sanders, N. D., (2007.), *Operations Management*, 4rd edition, WileyOnlineLibrary, [Online], ch. 5, pp. 139–170 <raspoloživo na: <http://kampus.ovh.org/0470325046Operations.pdf>>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Rušović, M. & Zornić, DŽ., (2010), Informacione tehnologije i reinženjering poslovnih procesa u cilju prevazilaženja krize, *Annals of International Conference of Young Leaders*, [Online], vol. 1, pp. 635–649 <raspoloživo na: <http://www.ceeol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=2d39b3f5-3d72-4be8-a863-966b467af71d&articleId=1a9c2076-88fa-4812-bcb0-968de846340e>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Siam, A. Z., Alkhateeb, K., Al-Waqqad, S., (2012.), The Role of Information Systems in Implementing Total Quality Management, *American Journal of Applied Sciences*, [Internet], vol. 9, no. 5, pp. 667–668, <raspoloživo na: <http://thescipub.com/PDF/ajassp.2012.666.672.pdf>>, [Pristupljeno 26. 9. 2014.].

Šćekić, V., (2011), The role of reengineering on the economic effects of the business, *International Journal of Economics and Law*, vol. 1, no. 2, p. 154, <raspoloživo na: <http://ekonomijaipravo.org/fajlovi/Vol2/15.%20Scekic%20V%20-%20THE%20ROLE%20OF%20THE%20REINGENEERING%20ON%20THE%20ECONOMIC%20EFFECTS%20OF%20THE%20BUSINESS.pdf>>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Šuman, S. & Pavletić, D., (2008.), TQM – Put do diferencijacije, [Online], p. 136 <raspoloživo na: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F48484&ei=UGxSUIi2Ns7P4QTW8oDoAg&usg=AFQjC>>, [Pristupljeno 28. 9. 2014.].

Thawani, S., (2000.), BPR or ERP – What Comes First?, [Online], p. 4 <raspoloživo na: <http://qualityindeed.com/Articles%20about%20Process%20Reengineering/BPR%20or%20ERP%20What%20Comes%20First.pdf>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Topić, G., (n. d.), Modeliranje poslovnih procesa i optimizacija ljudskih resursa u složenim poslovnim sustavima, *ERP & Business Processes*, [Online], p. 2, <raspoloživo na: [https://www.fer.unizg.hr/download/repository/Gordan\\_Topic\\_klasifikacijski.pdf](https://www.fer.unizg.hr/download/repository/Gordan_Topic_klasifikacijski.pdf)>, [Pristupljeno 10. 8. 2014.].

Tumay, K., (1996), Business process simulation, [Online], p. 94, <raspoloživo na: <http://www.informs-sim.org/wsc96papers/012.pdf>>, [Pristupljeno 16. 9. 2014.].

Weerakkody, V. & Currie, W., (2003), Integrating Business Process Reengineering with Information Systems Development: Issues & Implications, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, [Online], pp. 306–307, <raspoloživo na: <http://www.bus.iastate.edu/nilakant/MIS538/Readings/Integrating%20BPR%20with%20ISD.pdf>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Zhao, F., (2004), Management of information technology and business process re-engineering: a case study, *Industrial Management & Data Systems*, [Online], vol. 104, no. 8, p. 675, <raspoloživo na: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02635577&volume=104&issue=8&articleid=850230&show=html>>, [Pristupljeno 25. 8. 2014.].

<http://hr.wikipedia.org>

[en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)

## Učinci turističkih transnacionalnih korporacija na zemlje u razvoju i manje razvijene zemlje

### The Effects of Transnational Tourism Corporations On Developing Countries and Less Developed Countries

MAJA NIKŠIĆ RADIĆ

viši asistent, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu  
Sveučilište u Rijeci  
Primorska 42, p.p. 97, 51410 Opatija  
Hrvatska  
[majanr@fthm.hr](mailto:majanr@fthm.hr)

MARTINA LUKINIĆ

studentica Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu  
Sveučilište u Rijeci  
Primorska 42, p.p. 97, 51410 Opatija  
Hrvatska  
[ps21069@fthm.hr](mailto:ps21069@fthm.hr)

Pregledni rad

UDK: 339.97:338.48

**Sažetak:** U današnjim globalizacijskim uvjetima kao glavni nositelji, odnosno akteri globalnog poslovanja nameću se transnacionalne korporacije koje su, što se tiče sektora turizma, prepoznatljive u obliku mega hotelskih, agencijskih i sličnih lanaca. Inozemni su hotelski lanci danas određeni standard koji svaka ozbiljnija turistička destinacija mora zadovoljiti ukoliko želi biti konkurentna na globalnom turističkom tržištu. S obzirom na značaj koji se pridaje izravnim inozemnim ulaganjima u turizam i očekivanja hrvatske Vlade od ulaska inozemnog kapitala u turistički sektor, svrha je rada razmotriti ulogu i značaj transnacionalnih korporacija u turizmu. Cilj je rada sintetizirati najvažnije učinke transnacionalnih turističkih korporacija na zemlje u razvoju i manje razvijene zemlje.

**Ključne riječi:** globalizacija, izravna inozemna ulaganja, transnacionalne korporacije, turizam

**Abstract:** The transnational corporations functioning as major carriers and global business factors in today's globalized environment, are recognizable within the tourism sector through mega hotels, agencies and similar business chains. Foreign hotel chains represent now an established standard that any serious tourist destination must conform to if it is to be competitive within the global tourism market. In view of the importance given to direct foreign investments in tourism, and the expectations of the Croatian government regarding the entry of foreign capital in the tourism sector, the purpose of this paper is to discuss the role and importance of transnational corporations in tourism. The aim of this paper is to synthesize the most important effects of transnational tourism corporations on developing countries and less developed countries.

**Keywords:** globalization, foreign direct investment, transnational corporations, tourism

## **1 Uvod**

Najpropulzivniji i najznačajniji oblik međunarodnih ekonomskih aktivnosti koji utječe na sve oblike međunarodnih transakcija, pa tako i turizam, izravna su inozemna ulaganja. Turizam 21. stoljeća suočen je sa snažnom spregom međunarodnih odnosa, a ujedno je jedna od najvećih i najbrže rastućih djelatnosti. Turistička aktivnost općenito, a osobito hotelska industrija, imaju izrazit međunarodni karakter praktički već po samoj svojoj definiciji. Iz toga su razloga u potpunosti prožeti fenomenom globalizacije. Sudjelovanje u procesu globalizacije u turizmu znači biti prepoznatljiv, biti pozicioniran na globalnoj turističkoj mapi. Također je značajno istaknuti da, iako se turizam općenito smatra najvećom industrijom na svijetu, na listi Top 100 nefinancijskih transnacionalnih korporacija UNCTAD-a iz 2011. godine rangiranih prema vrijednosti inozemne imovine, ne nalazi se ni jedna turistička kompanija. No, bez obzira na navedeno, a s obzirom na povećanu međupovezanost, nestabilnu i nepredvidivu prirodu međunarodne turističke potražnje kao i hiperkonkurenciju diljem svijeta, turističku industriju karakterizira aktivna uključenost i dominantna uloga koju igraju multinacionalne i transnacionalne korporacije. Neke međunarodne kompanije iskoristile su prednosti globalizacije kako bi došle do novih prilika za rast svojih poduzeća, ubrale koristi ekonomije razmjera, povećale svoj tržišni udio, ugušile konkurenciju i postigle globalnu dominaciju. Kao rezultat, svijet je svjedočio naletu različitih strategija multinacionalnih i transnacionalnih korporacija kao što su vertikalna i horizontalna povezivanja, spajanja i akvizicije, kao i formalne veze.

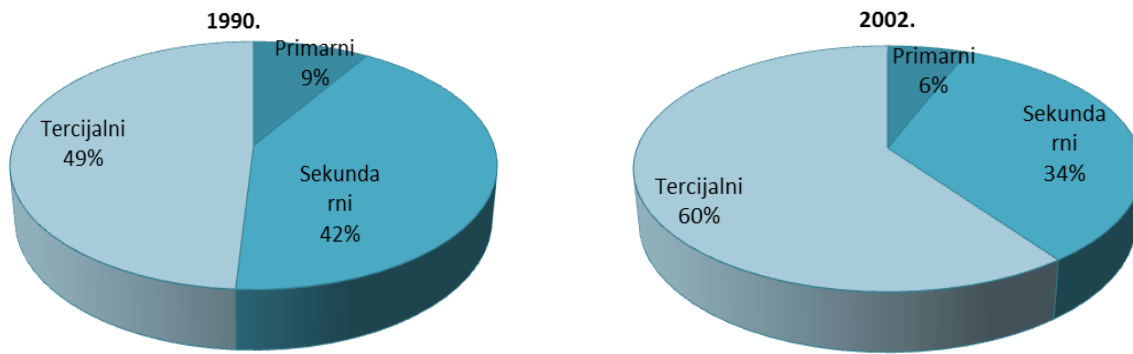
Da bi uzdignule imidž svojih zemalja, neke su vlade koristile multinacionalne i transnacionalne korporacije, a privlačile su ih poticajima i poreznim olakšicama. Razlog navedenome je u tome što zemlja koja izbjegava inozemne ulagače na kraju bude izbjegavana od samih turista. Zbog toga prisutnost multinacionalnih i transnacionalnih korporacija i ostalih međunarodnih organizacija i veleposlanstava u zemlji daje pozitivan imidž o toj zemlji što pomaže privući međunarodne turiste.

S obzirom na to da i Hrvatska nastoji privući inozemni kapital u turistički sektor, autorice u radu razmatraju problematiku transnacionalnih korporacija u turizmu. Cilj rada istražiti je i analizirati učinke transnacionalnih korporacija u turizmu na zemlje u razvoju i manje razvijene zemlje razmatranjem njihovih karakteristika te sintezom rezultata postojećih istraživanja. Nakon Uvoda, u drugom se poglavlju analizira sektorska struktura kretanja izravnih inozemnih ulaganja. Treće poglavlje daje pregled dosadašnjih istraživanja, dok četvrto poglavlje razmatra ulogu transnacionalnih korporacija u turizmu. Sinteza najvažnijih učinaka turističkih transnacionalnih korporacija izvršena je u petom poglavlju nakon čega slijedi zaključak istraživanja.

## **2 Sektorska analiza kretanja izravnih inozemnih ulaganja**

Poznato da je postoji značajna zemljopisna koncentracija zemalja koje ulažu i zemalja koje primaju izravna inozemna ulaganja. Jednako tako postoji i značajna razlika s obzirom na sektorsku strukturu u koju takva ulaganja ulaze. Zemlje bogate prirodnim resursima, no s malim brojem stanovništva (kao što je Kanada, Australija, bliskoistočne i neke afričke zemlje) privlače veći postotak inozemnih ulaganja u primarni sektor. Industrijske pak zemlje (kao što je Njemačka, Japan, Južna Koreja, Singapur, Kina i Meksiko) privlače iznadprosječni udio inozemnih ulaganja u sekundarni sektor. SAD, Velika Britanija, Francuska, Švicarska, Hong Kong (Kina) i Fidži bilježe najveći udio tercijarnih ulaganja (Dunning, Lundan, 2008., 34).

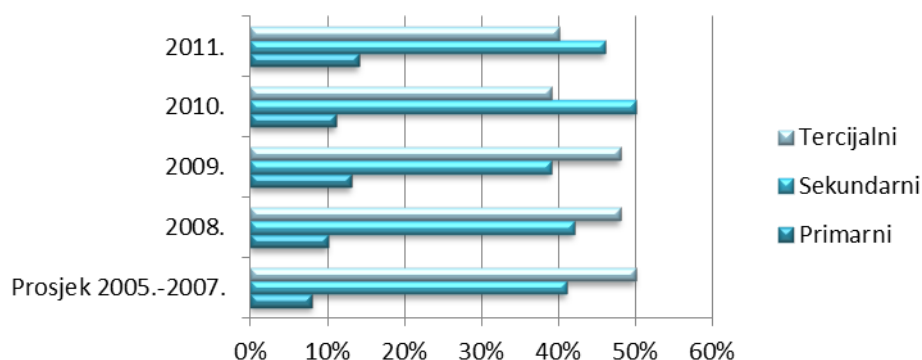
Kroz protekla dva desetljeća izravna inozemna ulaganja povećala su se u sva tri gospodarska sektora – primarnom, sekundarnom i tercijarnom. Međutim, sektorska je struktura u posljednjem desetljeću 20. stoljeća u svim zemljama postala izrazito usmjerena prema tercijarnom sektoru što prikazuje Slika 1.



**Slika 1.** Sektorska raspodjela globalnog portfelja izravnih inozemnih ulaganja  
Izvor: UNCTAD (2004), World Investment Report 2004: The Shift Towards Services, , United Nations, New York and Geneva, p. 30

Globalni portfelj i priljeva i odljeva inozemnih ulaganja u primarni sektor više se nego udvostručio u razdoblju između 1990. i 2002. godine. No, udio primarnog sektora u globalnom portfelju izravnih inozemnih ulaganja značajno je opao, s 9% u 1990. na 6% u 2002. godini. Navedeno je rezultiralo sporijim rastom izravnih inozemnih ulaganja u primarni sektor. Udio sekundarnog sektora u globalnom portfelju izravnih inozemnih ulaganja praktički se utrostručio u razdoblju od 1990. do 2002. godine. Međutim, i udio sekundarnog sektora u globalnom portfelju izravnih inozemnih ulaganja opao je s 42% u 1990. na 34% u 2002. godini. Za razliku od spomenuta dva sektora, udio se tercijarnog sektora u globalnom portfelju izravnih inozemnih ulaganja više nego učetverostručio tijekom razdoblja od 1990. do 2002. godine. Kao rezultat bržeg rasta inozemnih ulaganja u tercijarnom sektoru nego u ostalim sektorima, usluge su u 2002. godini činile oko 60% globalnog portfelja izravnih inozemnih ulaganja u 2002. godini za razliku od 1990. godine kada je taj udio bio manji od 50%.

Prvo desetljeće 21. stoljeća, sve do globalne krize, i dalje bilježi povećanje ulaganja u sva tri gospodarska sektora s tim da je opet došlo do promijene sektorske distribucije ulaganja što je vidljivo iz podataka na Slici 2.



**Slika 2.** Sektorska distribucija projekata izravnih inozemnih ulaganja, 2005. – 2011. godina  
Izvor: UNCTAD (2012), World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies, , United Nations, New York and Geneva, p. 9.



Do 2011. godine najveći broj projekata izravnih inozemnih ulaganja ostvaren je u sekundarnom sektoru (46%), zatim u tercijarnom sektoru (40%) te naposljetku u primarnom (14%).

### **3 Pregled postojećih istraživanja**

Učinci ulaska transnacionalnih korporacija u turizam vrlo su oskudno istraženo područje. Također, rezultati dosadašnjih istraživanja vrlo su šaroliki. Razlog je navedenomu u tome što se ekonomski učinci, primjerice hotela, razlikuju od zemlje do zemlje, od grada do grada ovisno o uvjetima na određenoj lokaciji. Kada je riječ o hotelima, utjecaj se razlikuje i ovisno o kategorizaciji hotela. Pregled odabranih istraživanja daje se u nastavku.

Pionirsko istraživanje vezano uz učinke transnacionalnih korporacija u turizmu rad je Dunninga i Kundua iz 1982. godine (Dunning, Kundu, 1982.). Istraživanje su proveli na uzorku od 418 hotela s 5\* i 4\* diljem svijeta. Došli su do zaključka da učinci hotela u inozemnom vlasništvu variraju ovisno o vrsti turizma, zemlji porijekla transnacionalne korporacije, zemlji domaćinu te komparativnim prednostima i ciljevima pojedine transnacionalne korporacije. Nisu pronašli dokaze o snažnoj eksploataciji od strane transnacionalnih korporacija, no postoji snažna indikacija da zemljama u razvoju često nedostaju potpune informacije o političkim alternativama koje im stoje na raspolaganju, a što se tiče odgovarajućeg oblika uključivanja transnacionalnih korporacija s obzirom na političke ciljeve dotične zemlje. Neodgovarajući oblik uključivanja transnacionalnih korporacija smatra se glavnim uzrokom nezadovoljstva s učincima transnacionalnih korporacija, a često je popraćen neadekvatno formuliranim politikama s obzirom na veličinu i strukturu samog turističkog sektora.

Zhang je 1999. godine izvršio komparativnu analizu ekonomskih učinaka izravnih inozemnih ulaganja u turizam odabranih zemalja APEC regije –Australiju kao razvijenu zemlju, Kinu kao zemlju u razvoju i Hong Kong kao novoindustrijaliziranu zemlju (Zhang, 1999.) Rad je ukazao na potrebu primjene odvojenog pristupa mjerenja ekonomskih utjecaja izravnih inozemnih ulaganja – mjerljivih i nemjerljivih. Mjerljivi ekonomski učinci odnose se na BDP, zaposlenost i prihod, a nemjerljivi učinci na industrijsku strukturu, transfer tehnologije i devizna propuštanja. Autor je analizu mjerljivih ekonomskih učinaka proveo putem Keynesova investicijskog multiplikatora, a nemjerljive ekonomske učinke kvalitativno je procijenio. Rezultati su pokazali da su učinci transnacionalnih korporacija u turizmu na BDP to uspješniji što je zemlja razvijenija, a što je zemlja manje razvijena veći učinak imaju na osobni dohodak zaposlenika u turističkoj industriji. Odljevi deviznih zarada zanemarivi su kod Australije kao razvijene zemlje, osrednji kod Kine (više od 20%) kao zemlje u razvoju i visoki kod Hong Konga (oko 40%) kao novoindustrijalizirane zemlje.

UNCTAD je 2006. godine proveo dosad najopsežniju studiju koja je istražila izravne i neizravne učinke, učinke prelijevanja te mikroekonomske implikacije izravnih inozemnih ulaganja u turizam (UNCTAD, 2006.). Istraživanje je provedeno nad globalnim inozemnih hotelima u Butanu, Dominikanskoj Republici, Keniji, Mauricijusu, Maroku, Šri Lanki, Tanzaniji i Tunisu. Istraživanje je provedeno intervjuima i anketama kojima su testirane hipoteze o očekivanim učincima transnacionalnih korporacija u turizmu.

Spomenutim istraživanjem zaključeno je kako izravna inozemna ulaganja i transnacionalne korporacije imaju potencijal značajnog doprinosa turističkom gospodarstvu zemalja u razvoju. Mogu omogućiti pristup opipljivoj i neopipljivoj imovini koja je potrebna zemljama u razvoju da postanu važni igrači na globalnom turističkom tržištu. Međutim, izravna inozemna ulaganja nisu panacea i mogu biti učinkovita samo kao dio odgovarajućega sveobuhvatnog političkog okvira. Najbolje se mogu opisati kao koristan potencijalni katalizator koji domaćim ulaganjima može biti komplement, ali ne i supstitut.

Fortanier i van Wijk su 2010. godine intervjuima provedenim s menadžerima 123 hotela u inozemnom i domaćem vlasništvu u Mozambiku, Tanzaniji i Etiopiji istraživali utjecaj transnacionalnih

korporacija na zaposlenost u hotelskoj industriji (Fortanier, van Wijk, 2010.). Istraživali su kvantitativne učinke (pretpostavljajući da inozemni hoteli zapošljavaju veći broj osoblja) i kvalitativne učinke (pretpostavljajući da inozemni hoteli češće provode obuku zaposlenika, da prenose znanje i vještine lokalnim zaposlenicima, isplaćuju veće plaće te je promet po zaposleniku u inozemnim hotelima niži nego u domaćim hotelima). Rezultati istraživanja bili su pozitivni: povećanje broja hotela dovodi do povećanja zaposlenosti, no inozemni hoteli 'otimaju' najbolje osoblje domaćim hotelima i sposobniji su zadržati ga na dulje vrijeme. Lokalni hoteli iz toga razloga ni ne ulažu u znanje svojih zaposlenika.

IFC (International Finance Corporation) je u siječnju 2010. godine istraživao utjecaj dvaju hotelskih ulaganja u turistički sektor (Abdo, Mann, 2010.). Analiza je izvršena nad Hyatt Regency Hotelom u Kijevu i Monasterio Hotelom u Machu Picchu. Istraživanje je pokazalo da su ulaganja u hotele s 5\* diverzificirala ponudu smještajnih kapaciteta što je omogućilo daljnji rast turističkog sektora u destinacijama. Hoteli su također utjecali i na poslovni ugled destinacija (nakon otvaranja Hyatt Regencyja u Kijevu kongresni je turizam porastao za 35%). Oba su hotela postavila i visoke standarde društvene odgovornosti donacijama dobara i usluga lokalnoj zajednici.

Pranić, Ketkar i Roehl proveli su 2012. godine istraživanje kojim su obuhvatili skupinu američkih hotela što djeluju na međunarodnom tržištu uzevši u obzir tri varijable: tržišnu povezanost, izravna inozemna ulaganja i dolaske turista u inozemne zemlje (Pranić, Ketkar, Roehl, 2012.). Istraživanje je provedeno na uzorku američkih hotelskih lanaca u 54 zemlje u razdoblju od 2001. do 2005. godine. Istraživanje je pokazalo da ne postoji veza između izravnih inozemnih ulaganja, tržišne povezanosti i dolazaka turista s jedne strane, te prisutnost američkih hotela s druge strane, u srednjodohodovnim zemljama. Ukoliko se zemlje promatraju objedinjeno, dokazano je da je tržišna povezanost utjecala na prisutnost američkih hotela u inozemstvu.

#### **4 Uloga transnacionalnih korporacija u turizmu**

U današnje vrijeme mnoga poduzeća djeluju kao transnacionalne korporacije što reflektira promjenu u strukturi svjetskog tržišta dobara i usluga. Riječ je o konkurentnom okruženju koje ima dalekosežne utjecaje na praktički sve industrije, pa tako i turizam. Veliki utjecaj na turizam imaju i promjene u komunikacijskoj tehnologiji i transportu koje su utjecale na značaj turizma u političkom, gospodarskom, financijskom i kulturnom smislu. Sažeto rečeno, riječ je o globalizaciji koja je doprinijela rastu mega-hotelskih lanaca koji posjeduju ne samo prenosivo upravljačko tijelo i marketinšku stručnost već i financijsku potporu za geografsku ekspanziju (Gee, 2008., 4). Kada se govori o globalnom poslovanju, svakako kao glavne aktere, odnosno nositelje tog poslovanja treba navesti transnacionalne i multinacionalne kompanije. One su ključni nositelji izravnih inozemnih ulaganja. Globalizaciju karakterizira njihov uspon te se preko njih odvija najveći dio poslovanja diljem svijeta.

Dominantno ime kojim se nazivaju veliki poslovni subjekti u literaturi vezanoj uz globalno upravljanje je transnacionalna korporacija. Moguće je naići i na nazive multinacionalna korporacija ili transnacionalna, odnosno multinacionalna poduzeća (TNE, MNE) (Fuchs, 2007., 10; Justin, 2010., 356). Pojmovi transnacionalna korporacija (TNC) i multinacionalna korporacija (MNC) vrlo se često upotrebljavaju kao sinonimi (Hall et al., 2009., 114). No, iako su pojmovi usko povezani, transnacionalne korporacije često se odnose na poduzeća koja djeluju na globalnoj razini, dok se multinacionalne korporacije odnose na ona koja djeluju u dvije ili više zemalja, no ne i globalno. Transnacionalna korporacija može se definirati kao kompanija koja posluje u više zemalja putem uključivanja u proizvodnju i/ili isporuku usluga (Stabler et al., 2010., 253).

Korisnim se čini ponoviti i logiku procesa razvoja određene zemlje koja je na snazi još od 80-ih godina prošlog stoljeća. Iluzorno je i pomišljati da će do suvremene tehnologije doći mimo ulaska

transnacionalnih korporacija jer rezultat zaobilaznja transnacionalnih korporacija dovodio do kupovine zastarjele tehnologije i konkurentskog zaostajanja (Mrkušić, Petrić Mrkušić, 1988., 249). Prema definiciji Ujedinjenih naroda, pojam transnacionalna korporacija u turizmu definira se kao poduzeće koje posjeduje i kontrolira imovinu i stvara prihode u više od jedne zemlje te je riječ ne samo o inozemnom poduzeću s izravnim inozemnim ulaganjima u određenu zemlju već i o onim poduzećima koja imaju sve glavne oblike ugovornih sporazuma i poduzeća u zemljama domaćinima (UN, 1982., 2). Transnacionalne korporacije u turizmu uključuju aviokompanije, globalne hotelske lance, lance restorana i zabavne korporacije.

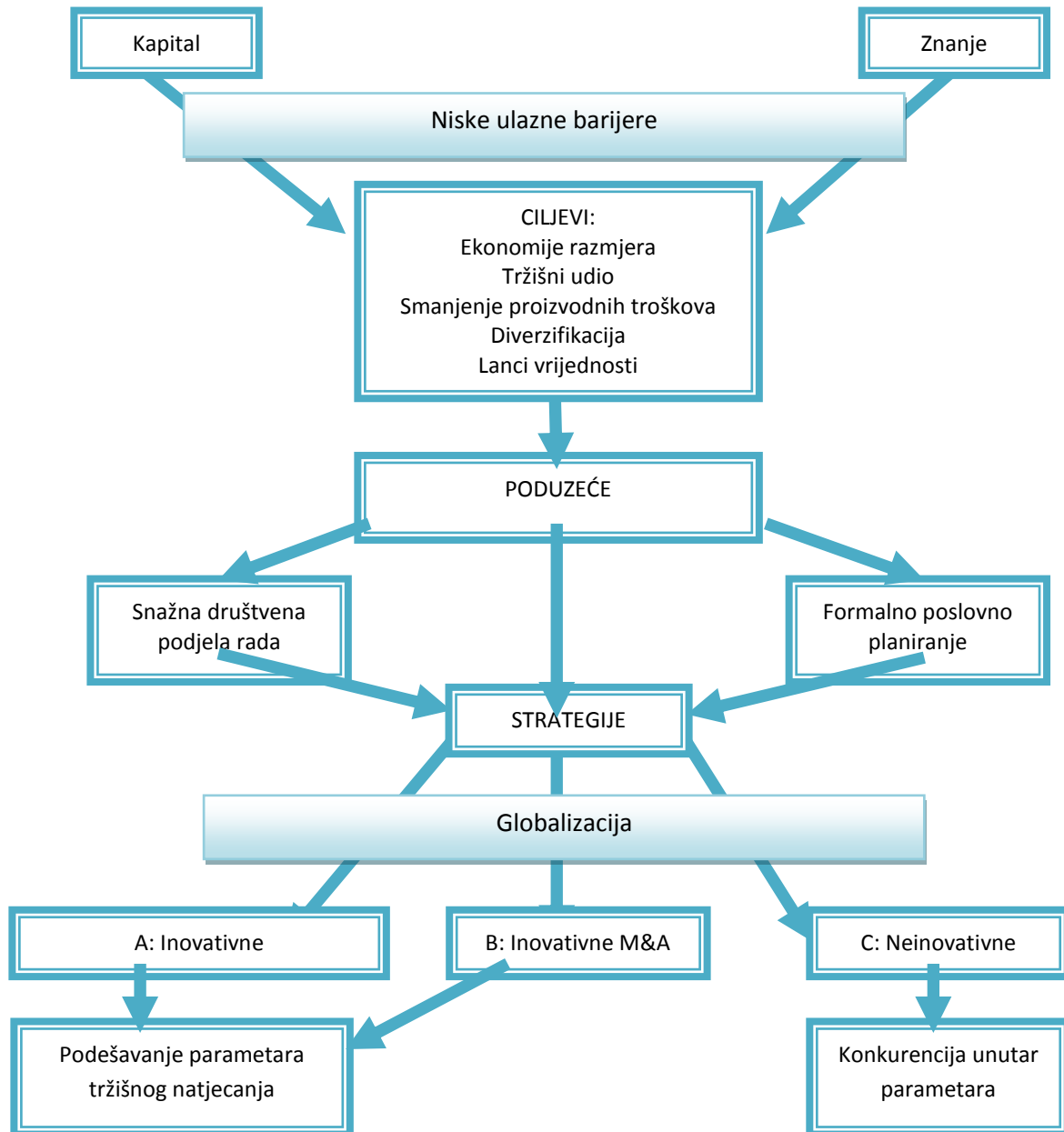
No, ono što je jedinstveno za izravna inozemna ulaganja u turizmu je da se često pojavljuje podjela vlasništva i kontrole (Brown et al., 2003., 473). Na primjer, lokalni investitor bez ikakve ekspertize u hotelima ili restoranima može kupiti zemlju i izgraditi sadržaje kojima će upravljati inozemno poduzeće. Kada inozemno poduzeće financira kupnju i izgradnju fizičkih objekata, ono može kontrolirati lokalni marketing i djelovanje pod svojim vlastitim politikama ili ovisiti o lokalnoj ekspertizi ili marketinškoj mreži (Endo, 2006., 602). Odabir ovisi o konkurentskim prednostima transnacionalnih korporacija, apsorpcijskom kapacitetu lokalnog tržišta i dostupnosti lokalnih resursa (Brown et al., 2003., 473).

Neki od najčešćih ciljeva turističkih transnacionalnih korporacija su (Shaw, Williams, 2007., 62): potraga za ekonomijom razmjera kako bi se nadoknadili troškovi razvoja tehnologije (npr. aviokompanije, neki oblici IT); neutraliziranje marketinških troškova (npr. prednosti međunarodno poznatih brandova); preventivni napadi kako bi se osigurali tržišni udjeli na novim tržištima u nastajanju (osobito važno kod aviokompanija); smanjenje proizvodnih troškova traženjem nižih troškova rada (npr. turističke kompanije na masovnom tržištu traže nova i jeftinija boravišta kako bi održale kompetitivnost); diverzifikacija prisutnosti na različitim tržištima s obzirom na visoku razinu nesigurnosti na međunarodnim turističkim tržištima; osiguranje međunarodnih vertikalnih veza (između turističkih kompanija, aviokompanija, hotela itd.) kako bi se omogućili informacijski tokovi, smanjila nesigurnost i omogućili inputi po poznatim cijenama.

Može se reći da je riječ o efektivnijem izvlačenju vrijednosti iz lanca vrijednosti te odgovaranju na internacionalizaciju potražnje. Navedeni ciljevi mogu biti kontradiktorni te primjerice diverzifikacija (u različitim granama aktivnosti) može međusobno isključivati ekonomiju razmjera do koje može doći fokusiranjem na jednu aktivnosti (Shaw, Williams, 2007., 62). Kontekst djelovanja transnacionalnih korporacija u turizmu te njihove ciljeve i aktivnosti prikazuje Slika 3.

Transnacionalne korporacije imaju mnoštvo konkurentnih prednosti u internacionalizaciji svojih aktivnosti. Imaju povlašteni pristup kapitalu ili iz svojih vlastitih rezervi, ili na financijskim tržištima. Pri ulazu na novo inozemno tržište imaju mogućnost iskoristiti specifično znanje vezano uz sektor koje su stekle negdje drugdje. (Shaw, Williams, 2007., 62) Navedeno je osobito važno kod internacionalizacije poslovanja hotela.

Tri glavne grane turističke industrije, hoteli, aviokompanije i *tour* kompanije, postale su sve više transnacionalne u svojim aktivnostima 1970-ih i 1980-ih godina te dominiraju nad ostalima. Transnacionalne korporacije postižu tu dominaciju različitim načinima. Pregled najčešćih formi daje se u sljedećoj točki. Ti oblici sudjelovanja dozvoljavaju transnacionalnim korporacijama ostvarivanje ukupne ili značajne kontrole turističkih aktivnosti putem nekog oblika ugovorne veze uz ulaganje dogovorenog iznosa kapitala u razvoj (Shaw, Williams, 2007., 62). Takva kontrola svih ili većine aspekata i aktivnosti industrije naziva se vertikalna integracija unutar industrije. Kada se ta veza proširi kroz sva tri sektora industrije, obuhvaćajući prijevoznike, hotele i *tour* operatore, postaje očito da je većina novca koju turist potroši kontrolirana i zadržana od strane transnacionalnih korporacija.



**Slika 3.** Transnacionalne kompanije u turizmu: kontekst, ciljevi i aktivnosti  
 Izvor: SHAW, G., WILLIAMS, A. M. (2007), *Tourism and Tourism Spaces*, SAGE Publications, p. 6

## 5 Sinteza najvažnijih učinaka turističkih transnacionalnih korporacija

Pregledom dosadašnjih studija koje su istraživale učinke izravnih inozemnih ulaganja u turizam na zemlju domaćina moguće je zaključiti da su u globalu ti učinci pozitivni. Pri tome osobito treba imati na umu da u zemlji koja nema vlastitog kapitala potrebitog za daljnji razvoj turizma ne bi ni bilo nikakvih novih učinaka da nije došlo do inozemnog ulaganja. Kao i kod inozemnih ulaganja u bilo koji drugi sektor, tako i što se tiče sektora turizma veliku ulogu u tome do kojih će učinaka doći igra i stupanj razvijenosti zemlje (primjerice, kakva je educiranost osoblja koje treba raditi u turističkom sektoru), zakonodavstvo koje je na snazi u dotičnoj zemlji, kao i u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi

turistička destinacija. Neizostavno, istraživanje učinaka treba provesti za svaku pojedinu zemlju koja je središte interesa.

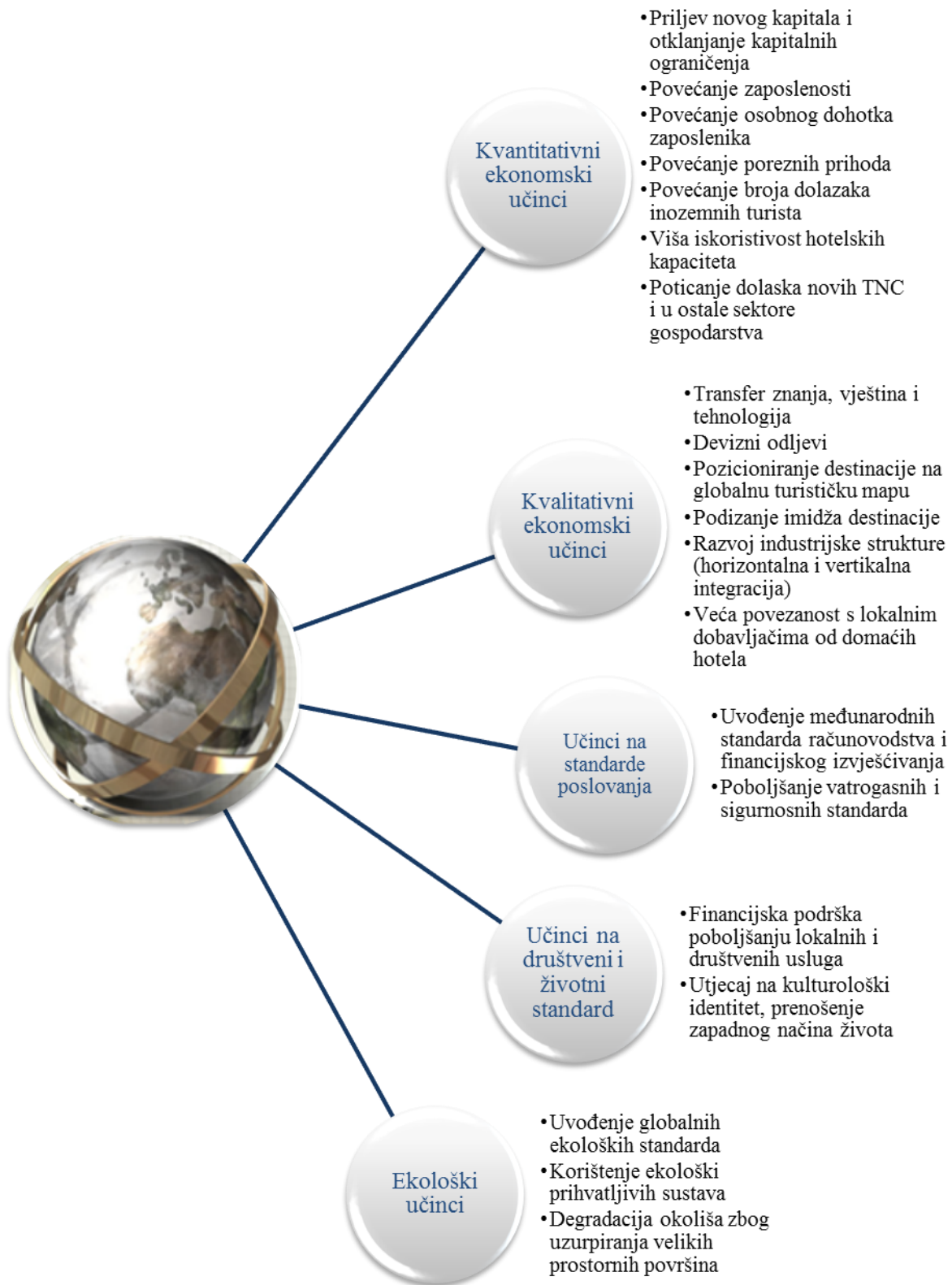
Učinke turističkih transnacionalnih korporacija moguće je podijeliti u pet skupina: kvantitativni i kvalitativni ekonomski učinci, učinci na standarde poslovanja, učinci na društveni i životni standard te ekološki učinci čiji se pregled daje na Slici 4.

Jedan od najvažnijih **kvantitativnih učinaka** je priljev novog kapitala i otklanjanje kapitalnih ograničenja. Daljnji razvoj turizma u zemljama u razvoju i manje razvijenim zemljama često zahtijeva dugoročnu imovinu koje u spomenutim zemljama nema u dovoljnim količinama. Spomenutim zemljama često manjka vlastitoga dugoročnog kapitala, te upravo izravna inozemna ulaganja putem transnacionalnih korporacija pomažu otkloniti kapitalna ograničenja (Dwyer, Forsyth, Dwyer, 2010., 518). Od kvantitativnih učinaka svakako je važno istaknuti i veći broj dolazaka turista u turističku destinaciju jer su globalnih hotelski brandovi povezani s globalnim tržištem i pristupom globalnim distribucijskim mrežama (UNCTAD, 2007). Posljedično s većim brojem inozemnih gostiju dolazi do povećanja zaposlenosti i prihoda, odnosno do multiplikativnih učinaka turizma (Dwyer, Forsyth, Dwyer, 2010., 521). Također je značajno istaknuti i ustaljeni obrazac zapošljavanja od strane transnacionalnih korporacija: u inicijalnim godinama upravljačke položaje uobičajeno zauzimaju strani radnici, a tek kad zemlja postane iskusnija u vođenju hotelskog poslovanja neke od važnijih položaja mogu preuzeti i domaći radnici (Dunning, Kundu, 1982.).

**Kvalitativni učinci** transnacionalnih korporacija u turizmu svakako su pozicioniranje destinacije na globalnu turističku mapu te ujedno i podizanje imidža destinacije jer uključivanje korporacija u marketinšku i promocijsku aktivnost može povećati svijest o destinaciji (UNCTAD, 2007). Transnacionalne korporacije mogu prenijeti i tzv. najbolju praksu te je moguće zaključiti da dolazi do transfera tehnologije, znanja i vještina. Negativnost koja je vrlo često pripisivana ino kapitalu pojava je deviznih odljeva. Ono što je važno jest utjecaj inozemnog vlasništva na odljev turističkog sektora kao cjeline. Iako inozemno vlasništvo nad objektom vodi do izravnijeg izvora uvoza iz inozemstva, gospodarstvo može biti na većem dobitku nego što bi inače dobilo iz turizma (prihod, radna mjesta) te proširena veličina turističke industrije može također voditi do većeg oslanjanja na domaće izvore inputa natječućih objekata. Pitanje odljeva mora se analizirati u kontekstu potencijala za turistički razvoj da generira veći prihod i zaposlenost u zemlji domaćinu (UNCTAD, 2007). Menadžerske naknade i profiti povezani s izravnim inozemnim ulaganjima odlaze iz zemlje domaćina smanjujući ekonomski doprinos turističkih izdataka, odnosno dolazi do repatrijacije profita. Kritičari vide repatrijaciju profita kao 'odljev' iz zemlje domaćina zbog inozemnog ulaganja i obično je to povezano s tvrdnjom da se neto koristi za zemlju iz turizma u odgovarajućem iznosu smanjuju. Takvo gledište počiva na pogrešnom shvaćanju. Uvriježeno je stajalište da kod turističkih objekata u inozemnom vlasništvu dio njihove prodaje ide u profite koji će se vratiti vlasnicima. No ti profiti nisu 'izgubljeni' za zemlju domaćina u bilo kojem značajnom smislu, s obzirom na to da profita ne bi ni bilo da investitor najprije nije donio kapital za ulaganje (Dwyer, Forsyth, Dwyer, 2010., 524).

**Učinci na standarde poslovanja** podrazumijevaju primjenu pravila poslovanja koja vrijede na međunarodnom tržištu te podrazumijevaju vođenje međunarodnih standarda računovodstva i financijskog izvješćivanja, kao i poboljšanje vatrogasnih i sigurnosnih standarda.

Transnacionalne korporacije mogu utjecati i na **društveni i životni standard**. Globalni hotelski lanci postavljaju visoke standarde društvene odgovornosti donacijom dobara i usluga lokalnoj zajednici (Abdo, Mann, 2010.). Također su svjesniji novih globalnih ekoloških standarda te uvode ekološki prihvatljive sustave (UNCTAD, 2007., p. 89.). Često im se pripisuje i utjecaj na kulturološki identitet, no to je neizbježna posljedica globalizacije.



**Slika 4.** Najvažniji učinci turističkih transnacionalnih korporacija  
Izvor: Istraživanje autorica.

## 6 Zaključak

Globalizacijski uvjeti koji vladaju svjetskim tržištem u posljednja dva desetljeća doveli su do snažnog rasta izravnih inozemnih ulaganja. Glavni nositelji tih inozemnih ulaganja, kako gledajući ukupno gospodarstvo tako i turizam, su transnacionalne korporacije. Globalizaciju karakterizira njihov uspon te se preko njih odvija najveći dio poslovanja diljem svijeta. Transnacionalne korporacije u turizmu uključuju aviokompanije, globalne hotelske lance, lance restorana i zabavne korporacije. Transnacionalne korporacije imaju mnoštvo konkurentnih prednosti u internacionalizaciji svojih aktivnosti. Imaju povlašteni pristup kapitalu, a pri ulazu na novo inozemno tržište imaju mogućnost iskoristiti specifično znanje vezano uz sektor koje su stekle negdje drugdje.

S obzirom na neinvesticijsku aktivnost koja vlada u hrvatskom gospodarstvu, a što je posljedica nedostatka domaćeg kapitala, ali i suzdržanosti inozemnih ulagača, nositelji vlasti motivirani su snažnom željom privlačenja inozemnog kapitala. Pri tome se turizam nametnuo kao prioritetni sektor kojim se želi privući inozemni kapital što je i razumljivo s obzirom na njegovu snagu u gospodarstvu. Navedeno zahtijeva poznavanje najvažnijih učinaka turističkih transnacionalnih korporacija do kojih dolazi kada inozemni kapital ulazi u turizam zemalja u razvoju, ali i manje razvijenih zemlja, što je i bio cilj ovog istraživanja.

Uloga izravnih inozemnih ulaganja u pokretanju turističke industrije osobito je važna za zemlje u razvoju i manje razvijene zemlje jer se bez izravnih inozemnih ulaganja početni kapital vjerojatno neće naći u samoj zemlji. Autorice su razmatranjem karakteristika turističkih transnacionalnih korporacija te sintezom postojećih istraživanja predmetne tematike učinke turističkih transnacionalnih korporacija podijelile u pet skupina: kvantitativni i kvalitativni ekonomski učinci, učinci na standarde poslovanja, učinci na društveni i životni standard te ekološki učinci. Autorice su došle do zaključka kako su ti učinci u velikoj mjeri pozitivni. Navedenomu treba pridodati i konstataciju da u zemlji koja nema vlastitog kapitala potrebitog za daljnji razvoj turizma ne bi ni bilo nikakvih novih učinaka da nije došlo do inozemnog ulaganja. Naposljetku je moguće zaključiti kako bez obzira na repatrijaciju profita i ostale negativnosti inozemnog kapitala, nova ulaganja imaju važne pozitivne konotacije za zemlju domaćina do kojih ne bi došlo bez ulaska kapitala.

### **Literatura:**

Abdo, H., Mann, S., (2003), Development Impacts in the Tourism Sector through the Lens of Two IFC Hotel Investments: What They Show and What We Can Learn – Hyatt Regency in Kiev & Peru Orient Express Hotels, Washington: IFC.

Brown, J. R., Dev, D. S., Zhou, Z., (2003), Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control, *Journal of International Business Studies*, 34(5), pp. 473–488.

Directive 2010/31/EU of the European Parliament and of the Council of 19 May 2010 on the energy performance of buildings, *Official Journal of the European Union*, <raspoloživo na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:153:0013:0035:EN:PDF>>, [pristupljeno 15. 10. 2013.].

Dunning, J., Kundu, S. K., (1982), Impact of Transnational Hotel Chains and Management Companies Operating in Developing Countries u Transnational Corporations in International Tourism, New York and Geneva: United Nations, <raspoloživo na: <http://unctc.unctad.org/data/e82iia9b.pdf>>, [pristupljeno 15. 10. 2013.].

Dunning, J. H. & Lundan, M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd ed., Cheltenham: Edward Elgar.

- Dwyer, L., Forsyth, P., Dwyer, W., (2010), *Tourism Economics and Policy*, Cheltenham: Channel View Publications.
- Gee, C. Y., (2008), *International Hotels Development and Management*, 2nd ed., Michigan: American Hotel & Lodging Educational Institute.
- Endo, K., (2006), Foreign direct investment in tourism – flows and volumes, *Tourism Management*, 27(4), pp. 600–614.
- Fortanier, F. & van Wijk, J., (2010), Sustainable tourism industry development in sub-Saharan Africa: Consequences of foreign hotels for local employment. *International Business Review*, 19(2), pp. 191–205.
- Fuchs, D. (2007), *Business Power in Global Governance*, London: Lynne Rienner.
- Hotel Energy Solutions, (2011), Factors and Initiatives affecting Renewable Energy Technologies use in the Hotel Industry, Hotel Energy Solutions project publications, <raspoloživo na: <http://hes.unwto.org/sites/all/files/docpdf/factorsandinitiativesaffectingeeuseinthehotelindustryd42final1stjuly.pdf>>, [pristupljeno 19. 12. 2013.].
- Justin, P. (2010), *Business Environment: Text and Cases*, 2nd ed., New Delhi: TATA McGrawe Hill.
- Hall, C. M., Hall, M. C. & Lew, A. A. (2009), *Understanding and managing tourism impacts: an integrated approach*, London & New York: Routledge.
- Mrkušić, M. & Petrić Mrkušić, A. (1988), *Dominacija multikompanija - nevojno osvajanje svijeta*, Rijeka: Tiskara Rijeka.
- Pranić, Lj., Ketkar, S. & Roehl, W. S., (2012), The Impact of Macroeconomic Country-Specific Factors on International Expansion of US Hotel Chains, *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*, 7(1), pp. 155–173.
- Shaw, G. & Williams, A. M. (2007), *Tourism and Tourism Spaces*, London: SAGE Publications.
- Stabler, M. J., Papatheodorou, A. & Sinclair, M. T. (2010), *The Economics of Tourism*, 2nd ed., London and New York: Routledge.
- UNCTAD (2004), ), *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2006), *Measuring Restrictions on FDI in Services in Developing Countries and Transition Economies*, New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2007), *FDI in Tourism: The Development Dimension*, New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2012), *World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies*, New York and Geneva: United Nations.
- Zhang, G., (1999), *A Comparative Study of the Economic Impact of Tourism Investment on Selected Economies of Apec Region, Hong Kong*: The Hong Kong Polytechnic University.



## Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping

### The Role and Importance of Competitive Intelligence with Particular Emphasis on Mystery Shopping

LUANA VIDOV

diplomirana studentica Odjela za ekonomiju

Sveučilište u Zadru

Splitska 1, 23 000 Zadar

Hrvatska

[lvidov@student.unizd.hr](mailto:lvidov@student.unizd.hr)

ANITA RADMAN PEŠA

docentica, Odjel za ekonomiju

Sveučilište u Zadru

Splitska 1, 23 000 Zadar

Hrvatska

[apesa@unizd.hr](mailto:apesa@unizd.hr)

JURICA BOSNA

asistent, Odjel za ekonomiju

Sveučilište u Zadru

Splitska 1, 23 000 Zadar

Hrvatska

[jbosna@unizd.hr](mailto:jbosna@unizd.hr)

Pregledni rad

UDK: 65.012.34:658.8

**Sažetak:** S obzirom na to da se organizacije u današnje vrijeme suočavaju s intenzivnim povećanjem globalne konkurencije, dinamičnim poslovnim okruženjem te ubrzanom razvojem informatičke i komunikacijske tehnologije, mnogi svjetski autori navode kako su točne, pravodobne i relevantne informacije od iznimnog značaja za opstanak, rast i razvoj tvrtke. Stoga, upravo Competitive Intelligence, proces kojim organizacija pribavlja, analizira te upravlja podacima i informacijama iz konkurentskog okruženja, dobiva sve više na važnosti pri čemu autori ovim radom iznose njegov cjelovit i aktualan pregled. Mystery shopping (MS) kao oblik CI-a smatra se jednim od najmoćnijih alata dostupnih organizacijama koji pomaže menadžerima i donositeljima odluka da identificiraju područja kojima je potrebno poboljšanje. Cilj je rada ukazati na značaj i koristi koje Competitive Intelligence i mystery shopping donose tvrtkama koje se njima koriste. Istraživanjem relevantne znanstvene literature autori zaključuju kako organizacije sve veću pozornost posvećuju razvoju i unapređenju CI-a i MS-a iz razloga što organizacije na taj način razvijaju učinkovite i brze odgovore na poteze konkurencije, postižu željene ciljeve i poboljšavaju svoj položaj u sadašnjosti i budućnosti.

**Ključne riječi:** Competitive Intelligence, mystery shopping, konkurentsko okruženje, informacije

**Abstract:** Since organizations today are facing an intensive increase in global competition, dynamic business environment, and a rapid development of information and communication technologies, many world authors state that the main key for the survival, growth and development, are accurate, timely and relevant information. Therefore Competitive Intelligence – being a process through which an organization collects, analyzes and manages data and information from the competitive environment, is becoming more and more important, and that is why the authors of this paper are presenting its complete and actual overview. Mystery shopping (MS), as a form of CI, is considered to be one of the most powerful tools available to organizations that help managers and decision makers to identify areas that need improvement. The aim of the paper is to point out the importance and benefits that Competitive Intelligence and Mystery shopping are bringing to the companies that make use of them. Through the research of relevant scientific literature, the authors conclude that organizations are increasingly focusing on the development and improvement of CI and MS because it allows them to develop efficient and rapid responses to decisions made by the competition, achieve the desired goals, and improve their present and future position..

**Keywords:** Competitive Intelligence, Mystery Shopping, competitive environment, information

## 1 Uvod

Brze promjene u poslovnom okruženju predstavljaju glavni i osnovni problem poslovanja neke organizacije. Okruženje se brzo mijenja ulaskom novih konkurenata na tržište, jačanjem poslovanja postojećih konkurenata te pojavom novih proizvoda ili usluga. Da bi poslovanje bilo uspješno i učinkovito, organizacije moraju znati odgovoriti na mogućnosti, izazove, rizike i ograničenja koje postavlja vanjsko okruženje. Organizacije stoga prikupljaju i analiziraju podatke i informacije o aktivnostima konkurenata pomoću Competitive Intelligencea, da bi razvili učinkovite i brze odgovore, ostvarili željene ciljeve i poboljšali svoj položaj u sadašnjosti i budućnosti (Tuta et al, 2014).

CI je važan segment u poslovanju organizacije jer predstavlja proces kojim organizacija prikuplja djelotvorne informacije o konkurentima i konkurentskom okruženju i pomoću dobivenih informacija donose odluke o poboljšanju učinkovitosti poslovanja. MS kao dio CI-a služi prikupljanju informacija o konkurentima, što dovodi do veće produktivnosti te trenutnu i buduću uspješnost u poslovanju organizacija (Valeriu, 2014).

Prikupljene točne i relevantne informacije predstavljene na način koji omogućuje brzo razumijevanje organizacijama daju uvid u vlastite snage i slabosti te ukazuju na mogućnosti i prijetnje koje dolaze iz vanjskog okruženja osiguravajući maksimalnu korisnost u donošenju odluka (Osmanagić-Bedenik et al, 2012; Fleming, 2013; Silvius i Stoop, 2013).

Svrha je rada analizom znanstvene literature dati cjelovit i aktualan pregled najvažnijih činjenica o suvremenom Competitive Intelligenceu (CI) i mystery shoppingu (MS).

Cilj je rada ukazati na značaj i koristi koje Competitive Intelligence i mystery shopping donose tvrtkama koje se njima koriste. U današnjoj dinamičnoj i turbulentnoj poslovnoj okolini CI i mystery Shopping efikasno su sredstvo ostvarenja konkurentске prednosti onih tvrtki koji se njima sustavno koriste.

S obzirom na uvodne argumente, istraživačke hipoteze postavljene u ovom radu su sljedeće:

H1: Competitive Intelligence ima veliku važnost u suvremenom poslovanju organizacija.

H2: Mystery shopping je vrlo učinkovit način prikupljanja informacija o konkurentima i pomaže u izradi pravovaljanih poslovnih odluka.

Metodološki su u radu korištene povijesna metoda, metoda klasifikacije, metoda deskripcije te metoda kompilacije. Autori analizom relevantne znanstvene literature daju sustavan pregled CI-a te Mystery shoppinga.

## 2 Pojam i definiranje *Competitive Intelligencea*

"Ako ne poznajete niti svog neprijatelja niti sebe, tada ste budala i budite sigurni da ćete izgubiti u svakoj bitci. Ako poznajete sebe, a ne poznajete svog neprijatelja, u svakoj bitci koju dobijete pretrpjet ćete značajne gubitke. Ako poznajete i sebe i svog neprijatelja – pobijedit ćete u svakoj bitci. "

*Sun Tzu, Umijeće ratovanja, 500 godina prije Krista*<sup>1</sup>

Poslovno okruženje u današnje vrijeme mijenja se brže nego ikada prije, konkurencija ima sve veći utjecaj na poslovanje, te je za uspjeh na tržištu presudno posjedovanje informacija i prije same potrebe za korištenjem. Posljednjih godina raste broj tvrtki koje svoju pažnju sve više posvećuju prikupljanju informacija o događajima u vlastitom okruženju jačanjem aktivnosti *Competitive Intelligencea* jer se informacije moraju znati pravilno interpretirati (Brezovnjački, 2011).

Ekonomska globalizacija, razvoj poslovanja, ubrzanje tehnoloških promjena i eksplozija informacija dovela je do situacije da tvrtke prolaze sve veći pritisak da bi ostale konkurentne na domaćem i međunarodnom tržištu. Tijekom protekla dva desetljeća CI je iz malog područja interesa postala međunarodno priznata disciplina upravljanja informacijama. Radi se o informacijama koje govore o tome kako se konkurencija ponašala u prošlosti, kako se ponaša sada i kako bi se u postojećem okruženju mogla ponašati u budućnosti (Panian et al., 2007).

Wahab i Othman (2006) u svom radu navode kako je CI proces poznavanja što rade konkurenti i nastojanje da se bude korak ispred njih, prikupljajući informacije i primjenjujući te informacije na kratkoročno i dugoročno strateško planiranje.

Najafi (2012) navodi pak kako je CI umjetnost prikupljanja, obrade i pohrane informacija sa svrhom da ljudi iz svih razina organizacije, u skladu s potrebama, imaju pristup i da im pomogne oblikovati vlastitu budućnost i zaštititi ih od konkurentskih prijetnji.

Bartes (2011) u svom radu ističe da CI ima jednu od najvažnijih uloga u pripremi novih strateških odluka u upravljanju te jamči buduću uspjeh tvrtke u dinamičnom konkurentnom poslovnom okruženju.

CI je koncipiran kao proces praćenja konkurentskog okruženja s ciljem da se osigura djelotvorna inteligencija koja će pružiti konkurentnu prednost za organizaciju. Dinamičan proces stjecanja, ocjenjivanja, integriranja, implementiranja i iskorištavanja informacija najvažniji je za razvoj organizacijskih sposobnosti i realizaciju konkurentskih prednosti (Nasri, 2012).

---

<sup>1</sup>Sun Tzu je kineski vojskovođa i filozof koji je 500. godina prije Krista napisao djelo *Umijeće ratovanja*, koje se smatra najutjecajnijim djelom o strategiji, gdje je ustvrdio da onaj tko ima informaciju ima i moć, odnosno naglasio je vrijednost prethodnog znanja i inteligencije.

Labaš (2011) navodi kako CI za cilj ima potaknuti menadžment na reviziju konvencionalnog mišljenja. CI pritom pomaže pri formiranju strategije kroz razumijevanje industrije, samog poduzeća i konkurenata. Naglasak nije na izvođenju stvari kako treba, nego na izvođenju pravih stvari. To se ostvaruje predstavljanjem informacija iz okoline koje su analizirane do točke u kojoj možemo donositi bitne odluke. U samom procesu CI-a ključna je brzina prikupljanja informacija u promjenjivim uvjetima okoline, stoga se njezina uloga ogleda u pomaganju poduzeću u kvalitetnijem pozicioniranju u odnosu na njegovu konkurenciju te pripremi poduzeća na događaje koji izazivaju promjene.

Brojni autori različito definiraju CI, ali najčešće se kao najvažnija uzima definicija Društva stručnjaka za kompetitivnu inteligenciju<sup>2</sup> (eng. *Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP*). "CI je sistematičan i etičan način za pribavljanje, analiziranje te upravljanje informacijama koje dolaze iz okoline poduzeća te koje mogu utjecati na planove, odluke i operacije unutar samog poduzeća." Prema ovoj definiciji, CI je funkcija poslovne inteligencije odgovorna za ranu identifikaciju rizika i prilika na tržištu, prije nego što takva situacija postane očigledna.

CI je istovremeno i proizvod i proces. Kao proces, CI je skup pravnih i etičkih metoda koje tvrtka koristi u iskorištavanju informacija koje im pomažu u postizanju međunarodnog uspjeha (El Hadadi et al, 2011).

CI se sastoji od dva aspekta. Prvi je aspekt korištenje javnih izvora pri razvijanju podataka (sirovih činjenica) o konkurenciji i konkurentskom tržištu. Drugi je aspekt transformacija podataka analizom u informacije (upotrebljive rezultate) koje mogu podržavati poslovne odluke (McGonagle i Vella, 2012).

## 2.1. Proces *Competitive Intelligencea*

Proces CI-a sastoji se od četiri do pet koraka ili faza ovisno o različitim autorima i samom definiranju pojma. Hohhof (1994) navodi da CI proces može pratiti sposobnosti, planove i namjere konkurencije, tržišta i kupce, strukturu industrija i trendove, političke, ekonomske i društvene snage te tehnološki razvoj i izvore.

Panian (2007) navodi da se CI u svom procesnom aspektu realizira kroz četiri koraka:

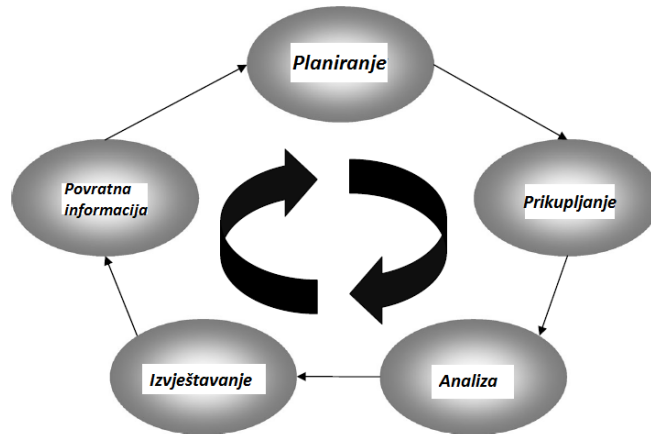
- donošenje odluke o tome na koja pitanja treba pronaći odgovore;
- prikupljanje i obrada relevantnih informacija;
- analiza informacija s obzirom na pitanja na koja treba pronaći odgovore;
- dostavljanje rezultata osobama i instancama koje ih trebaju.

Sve faze međusobno su povezane, te će uspjeh jedne faze odrediti uspjeh drugih faza u procesu (Nasry, 2012).

Bose (2008) navodi kako tradicionalni proces CI-a prati unaprijed utvrđen proces koji se sastoji od prikupljanja i analize podataka (raštrkanih dijelova činjenica, opservacija i glasina), pretvorbe u informacije (združivanje raštrkanih dijelova činjenica, opservacija i glasina u određene logičke cjeline), znanja (obrađene, filtrirane i uporabive informacije), inteligencije (prosudbe određenih situacija, temeljem kojih se mogu donositi kvalitetnije poslovne odluke utemeljene na provjerenim i analiziranim informacijama), te konačno donošenja poslovnih odluka i provjeravanja rezultata (Slika 1).

---

<sup>2</sup>SCIP je globalna i neprofitna organizacija osnovana 1986. godine čiji su članovi uključeni u kreiranje i vođenje poslovnih znanja. Misija SCIP je unapređenje vještina i znanja profesionalaca kako bi njihove tvrtke postigle i održavale konkurentnu prednost. SCIP objavljuje časopise *Competitive Intelligence Magazine*, *Journal of Competitive Intelligence and Management* i *Competitive Intelligence Review*.



**Slika 1.** Proces *Competitive Intelligencea*  
Izvor: Bose, 2008.

### 2.1.1 Planiranje istraživanja i prikupljanje informacija

Planiranje istraživanja prvi je te ujedno i najvažniji korak procesa CI-a u konkurentnome poslovnom obavještavanju. Od strane menadžmenta izdaje se izjava o potrebama organizacije za informacijama o konkurenciji. Početak procesa započinje definiranjem i pokretanjem akcije. U ovom koraku važno je razumjeti potrebe korisnika jer o tim potrebama ovisi uspješnost samog postupka. Važan je i vremenski okvir, jer se određuje raspodjela sredstava i koje će se vrste prikupljanja koristiti u procesu (Rouach i Santi, 2001).

Ključne obavještajne točke, uspostavljene od strane Herringa (1999) definiraju određene zahtjeve na koje poslovno obavještavanje mora dati odgovor, odnosno identificiraju specifične organizacijske potrebe. Ključne obavještajne točke (*Key intelligence Topics – KIT*) su:

- Strategijsko poslovno odlučivanje (*decision topics*);
- Ključni konkurenti, dobavljači i klijenti (*key player topics*);
- Rano upozorenje vezano uz moguće prijetnje i rano uočavanje poslovnih prilika (*early warning topics*);
- Poslovno protuobavještajne točke (*counter intelligence topics*).

Prema Zebiću (2010) prije utvrđivanja metoda i tehnika prikupljanja podataka treba utvrditi koje su kategorije podataka u konkretnome poslovnom subjektu koje predstavljaju poseban interes CI aktivnosti, odnosno iz kojih kategorija dolaze podaci koje tvrtka mora znati kako bi uspješno nastupala na konkurentnom tržištu.

Informacije igraju važnu ulogu te predstavljaju jednu od najmoćnijih suvremenih i perspektivnih oružja. Tko ima informacije u svojim rukama, ima relativnu prednost. CI s dobrim informacijama ima sposobnost reagiranja unaprijed na moguće izazove u budućnosti (Bartes, 2013).

CI uključuje prikupljanje informacija, unutarnjih i vanjskih, i to ne samo od konkurencije nego i od kupaca, dobavljača, tehnologije, okoline i potencijalnih poslovnih odnosa. Stoga CI pokriva cijelo konkurentsko okruženje, a ne samo konkurenciju. CI je osmišljen kako bi pružio rano upozorenje i pomogao predvidjeti poteze konkurenata i kupaca (Calof & Wright, 2008).

CI uključuje sustavno prikupljanje i analizu informacija o konkurentima. Informacije se prikupljaju o bilo kojem faktoru koji utječe na konkurentsko okruženje, kao što su pravna pitanja te gospodarski, tehnološki i socijalni čimbenici (Hesford, 2008).

Sve organizacije dobivaju informacije, ali oni koji su učinkovitiji u obradi podataka i njihovom korištenju od drugih, stječu prednost nad konkurencijom. Podaci i informacije moraju biti točne, pravovremene i relevantne kako bi osigurale maksimalnu korist za donositelje odluka u organizaciji (Bon et al., 2012)

Rouach i Santi (2001) navode da brojni autori razlikuju tri vrste podataka:

- "Bijele informacije" (*open-source* informacije) – ova vrsta informacija može se javno pronaći u bazama podataka, novinama te u novije vrijeme u elektronskim bazama podataka i na internetu;
- "Sive informacije" – ova vrsta informacija odnosi se na privatnu domenu informacija kao što su sajmovi ili publikacije koje su najčešće zanemarene od strane konkurenata. Prodavač prikuplja informacije za konkurenciju posjetom tvrtki;
- "Crne informacije" – ova vrsta informacija uključuje ilegalno prikupljene podatke, na primjer putem računalnog piratstva ili telefonskog prisluškivanja.

Literatura bilježi brojne slučajeve u kojima tvrtka vlastite zaposlenike, osobito one u izravnom kontaktu s kupcima ili klijentima, koristi kao dragocjen izvor informacija CI-a. Na primjer, Information Services Group u Microsoftu pridaje veliku važnost prikupljanju informacija CI-a putem izravnog kontakta s kupcima i partnerima od strane svojih zaposlenika (Marin i Poulter, 2004).

Parker et al. (2008) zaključuju kako prilagodba organizacije, preživljavanje i stručnost poslovanja zbog promjena u okolini zahtijevaju pristup pravodobnim i točnim informacijama, kao i alatima za stalno praćenje, analiziranje i interpretiranje dobivenih podataka.

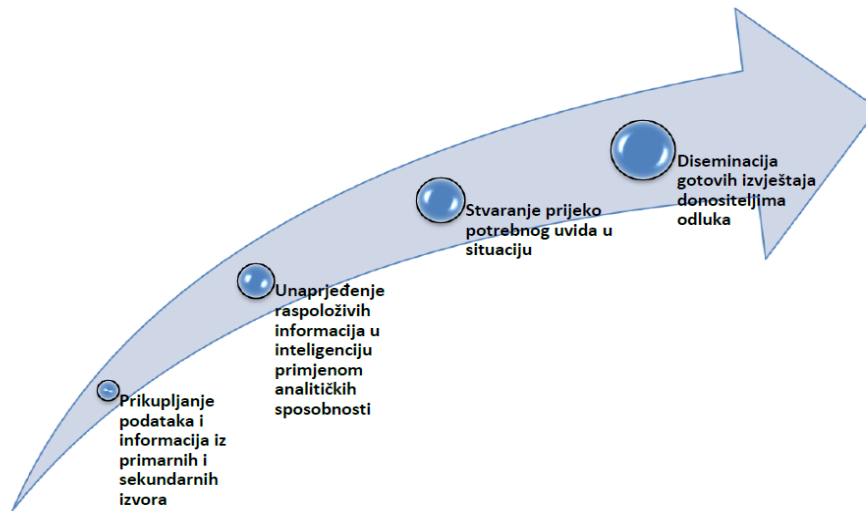
Istraživanja McGonaglea i Velle (2012) ukazuju da organizacija prosječno posjeduje 90% potrebnih podataka i informacija nužnih za efikasno poslovanje, ali učinkovito koristi svega 10% raspoloživih podataka i informacija, što je veoma poražavajuća činjenica.

### **2.1.2 Analiziranje informacija i desiminacija – izvještavanje i informiranje**

Bartes (2011) definira analizu kao zahtjevan i specifičan proces analize i sinteze podataka i informacija prikupljenih i iz primarnog i iz sekundarnog istraživanja u cilju stvaranja dodane vrijednosti koja se može koristiti u strateškim aktivnostima odlučivanja tvrtke vrhovnog menadžmenta.

Dishman i Calof (2008) navode, prema rezultatima istraživanja, da je analiza konkurenata temeljna djelatnost u kojoj tvrtke ulažu napore. Aktivnosti koje se provode u okviru konkurentске analize mogu uključivati profiliranje konkurenata, usporedbe linije proizvoda, konkurentске igre i prognozu konkurentskih poteza.

Nakon što su potrebne informacije prikupljene i verificirane, mogu biti podvrgnute analizi. Panian (2007) zaključuje da primjena tehnika analize i odgovarajućih analitičkih alata stvara CI koji će omogućiti objektivno vrednovanje stvarnog položaja tvrtke u konkurentskom okruženju i omogućiti poduzimanje akcija pomoću kojih će se taj položaj učvrstiti ili unaprijediti.



**Slika 2.** Analitički ciklus – Uloga inteligencija u smanjenju kompleksnosti okoline  
Izvor: Labaš, 2011.

Nakon provedene analize, zadnji korak u procesu CI-a je diseminacija. Diseminacija podataka podrazumijeva dostavu sadašnjih informacija u stvarnom vremenu donosiocima odluka. Pravovremena i točna diseminacija podataka ključna je za kvalitetu i valjanost informacija (Labaš, 2011).

U ovom koraku izvještava se i informira donositelje odluka u organizaciji, odnosno vodstvo poduzeća koje je i inicijator cjelokupnog procesa putem davanja obavještajnih zadataka, tj. definiranja interesa tvrtke. Osim same dostave informacija osobama odgovornim za provedbu određenih akcija, poželjno je, ukoliko informacije nisu od strateške važnosti i tajnosti, diseminirati informacije i na ostalim razinama poduzeća. Poslovno izvještavanje znači dijeljenje CI-a s određenim zaposlenicima. Dostavljaju se sve ključne spoznaje nastale iz prethodnih koraka procesa. Taj posao obavlja analitičar koji predlaže sve moguće pravce djelovanja i distribuira ih krajnjim korisnicima.

Da bi se informacije shvatile kao vjerodostojne, potrebno je pravovremeno širenje informacija, odnosno isporuka informacija u vrijeme kada je tvrtki potrebno. Analitičar mora biti u mogućnosti predložiti moguće postupke na temelju radne analize i pružiti korisne preporuke koje moraju biti podržane od strane logičkih argumenata, ako se to zatraži (Tsokanas i Evangelia, 2012).

Zebić (2010) zaključuje da dostavljanje gotovih obavještajnih analiza ne označuje kraj procesa ukoliko vodstvo poduzeća utvrdi određene nedostatke ili kontradikcije. Tada se postavljaju zahtjevi za novim analizama što pokreće novi proces CI-a. Povratna informacija od strane korisnika CI-a analiza je od ključne važnosti jer predstavlja okvir za postavljanje daljnjih zahtjeva i početak novoga CI procesa.

## 2.2. Značaj i primjena *Competitive Intelligencea* u suvremenom poslovanju

Antia & Hesford (2007) navode da na konkurentnom tržištu uspjeh tvrtke sve više ovisi o dobrom razumijevanju konkurentskih aktivnosti. Da bi dobili uvid u poslovanje konkurencije, raste broj tvrtki koje ulažu u razvoj CI-a, pravno i etičko prikupljanje, analiziranje i distribuiranje informacija u vezi s konkurentskim okruženjem i svojim osobnim mogućnostima te budućim namjerama i potezima konkurencije.

Vrijeme je da organizacije preispitaju svoje konkurentne strategije i da se fokusiraju na CI i strateški trening i učenje. Strateški trening i učenje kao dugoročne strategije trebaju poduprijeti CI kao

kratkoročnu strategiju. Potrebu za strateškom obukom rukovoditelja i menadžera treba kontinuirano identificirati i rješavati (Botha i Boon, 2008).

U svom radu Bartes (2013) navodi kako u razdoblju krize vrhovni menadžment svake tvrtke mora tražiti nove načine za preživljavanje, da prosperira u izazovnom poslovnom okruženju. Temelj za poboljšanje bilo kojeg posla je inovacija. Da bi inovacije bile dobro izabrane i pravilno tempirane, vrhovni menadžment tvrtke mora imati prave informacije u pravo vrijeme.

U uvjetima poslovanja u kojima tvrtke funkcioniraju, u vremenu kada su tehnološke mogućnosti razvijene i dostupne, kada se stvara velika količina podataka iz poslovnih transakcija i kada je znanje jedini resurs koji nedostaje suvremenom gospodarstvu, ako odgovorni žele zadržati i poboljšati svoju poziciju na tržištu, moraju znati brzo donositi ispravne poslovne odluke (Pranjić, 2011).

Informacije o konkurenciji dobivene putem CI-a predstavljaju temelj za donošenje ispravnih poslovnih odluka koje dovode do željenog cilja tvrtke. Prakticiranje CI-a dopušteno je i moralno djelovanje svake tvrtke koja želi zadržati ili povećati svoj tržišni udio (Labaš, 2007).

Tvrtke koje prakticiraju veću razinu CI-a u svom poslovanju u stanju su povećati svoj poslovni uspjeh značajnije od tvrtki koje ga ne prakticiraju ili ga prakticiraju na manjoj razini (SCIP, 2011). Dobiveni su sljedeći rezultati:

- tvrtka koja prakticira visoku razinu CI-a ima 37% višu razinu kvalitete proizvoda i 68% porast u poslovanju;
- tvrtka koja prakticira visoku razinu CI-a ima 36% višu razinu strateškog planiranja i 48% porast u poslovanju;
- tvrtka koja prakticira visoku razinu CI-a posjeduje 50% višu razinu poznavanja tržišta i 36% porast u poslovanju.

Gaidelys (2010) navodi da najveće korporacije u svijetu imaju svoje CI odjele, ali unatoč tome većina poslovnih organizacija ne koristi CI u procesu poslovanja. Rukovoditelji najvišeg ranga trebali bi biti osobno zainteresirani za osnivanje i djelovanje CI odjela. Za značajnije koristi CI odjela važan je dosljedan i složen timski rad unutar organizacije jer uspjeh u aktivnostima natjecanja s konkurencijom izravno ovisi o kvalifikacijama ljudskih resursa.

Organizacije imaju koristi od jasno definiranog CI-a. Trebaju za cilj imati generiranje određenog razmišljanja svih osoba u rukovanju informacijama i poticanje prakse CI-a bez obzira na njihovu poslovnu funkciju ili razinu odgovornosti (Badr et al., 2006).

Rizici i prilike na tržištu stvorili su poslovno okruženje u kojem tvrtke moraju istraživati trendove u preferencijama kupaca i akcije konkurenata. CI može pomoći tvrtkama razumjeti promjene u tržišnom okruženju i identificirati sadašnje i buduće konkurentske akcije (Agnihotri i Rap, 2011).

Albescu et al. (2008) navode da održivost i uspjeh tvrtke podliježe povećanju dinamičkoga gospodarskog okruženja, tako da oni moraju brzo prilagoditi svoje politike i strategije kako bi se odgovorilo na sofisticiranost konkurenata, kupaca i dobavljača, globalizacije poslovanja te međunarodnog natjecanja. Najkritičnija komponenta uspješnosti modernog poduzeća je njegova sposobnost da iskoristi sve dostupne informacije, i unutarnje, i vanjske. Smisao informacija je dobivanje prednosti pred konkurencijom koja predstavlja pravi izazov za tvrtke.

Rezultati istraživanja na primjeru tri multinacionalne tvrtke koje u svom poslovanju koriste CI provedeno od strane Noor-UI-Ain et al. (2013) pokazuju da to ima velik utjecaj na rast poslovanja, a manji na povećanje kvalitete i učinkovitost poslovanja, ali na sva tri faktora ima pozitivan utjecaj. Potreba za uvođenjem CI-a i stavljanjem u prvi plan proizlazi iz dokazanih beneficija koje tvrtke imaju kao što su poboljšanje kvalitete podataka, brže donošenje odluka, sustavno poboljšanje organizacijskih



procesa, poboljšanje organizacijske učinkovitosti, smanjenje troškova, poboljšanje širenja informacija čime se štedi vrijeme, te brže prepoznavanje prijatni i prilika (Štefanikova i Masarova, 2014).

Da bi poduzeće ostalo konkurentno u suvremenim tržišnim prilikama ono mora kreirati i iskoristiti nova znanja. Do novih znanja dolazi putem prikupljanja informacija iz okoline za koje je zadužen CI pri čemu on postaje neophodan čimbenik tržišnog uspjeha poduzeća (Ghannay i Mamlouk, 2012).

### 3 Mystery shopping kao oblik Competitive Intelligencea

U današnje vrijeme kada je vrlo važno u poslovanju pratiti konkurenciju i konkurentsko okruženje, a kvaliteta proizvoda ili usluga postaje ključna u stjecanju kupaca, svaka tvrtka ima svoje metode i postupke koje koriste u istraživanju tržišta i donošenju ispravne odluke o bilo kojem segmentu poslovanja. Jedna od metoda koja se koristi je *mystery shopping* (MS). U Hrvatskoj se za pojam *mystery shopping* najčešće koristi izraz "tajna kupnja". Pojam je u literaturi još poznat kao *secret shopping*, *service monitoring*, *quality auditing*, *service investigations*, *service checks* i slično. MS se sve više koristi kao sredstvo za prikupljanje informacija o konkurentima te je važan izvor podataka za CI.

#### 3.1. Pojam i definiranje *mystery shoppinga*

Dobrača (2010) navodi kako kupac osim kvalitetnog i dobro upakiranog proizvoda, primamljivih multimedijalnih marketinških poruka, svoju odluku o kupnji često donosi i u procesu prodaje gdje je bitna interakcija između kupca i zaposlenika. Zadovoljstvo i lojalnost kupaca spadaju u ciljeve kojima poslovni subjekt na tržištu mora težiti, a MS može biti jedan od sredstava u postizanju tog cilja s obzirom na to da se njime želi mjeriti i unaprijediti kvaliteta pružanja usluge kupcima.

Štefanikova (2012) navodi da se MS metoda počela koristiti 40-tih godina prošlog stoljeća u SAD-u, prvenstveno kao alat za mjerenje pouzdanosti zaposlenika i kontrole lojalnosti. Kako navode Renko i Matošić (2007), riječ je o relativno novoj tehnici koju je kreirao Willmark koji se bavio maloprodajom i počeo je koristiti kao pojam za mjerenje kvalitete usluge koja se pruža kupcima.

MS je u početku bila privatna detektivska tehnika koja se koristila kako bi se spriječila i izbjegla krađa od strane zaposlenika, prije svega u bankama i maloprodajnim lancima (Horbec, 2008).

MS industrija doživljava nagli rast i prihvaćanje potaknuta širenjem korištenja interneta (internet revolucija) nakon 1990.-tih godina. Michael Bare i Mark Michelson 1997. godine osnivaju *Mystery Shopping Providers Association* (MSPA), međunarodno udruženje pružatelja MS usluga, s ciljem definiranja strogih etičkih načela i standarda poslovanja MS industrije. Uspostavili su MSPA etičke smjernice koje reguliraju način obavljanja kvalitetnog MS-a. Imaju više od 220 tvrtki članica na svim kontinentima. Ulaskom u 21. stoljeće razvoj *online* softverskih rješenja za provođenje MS-a u potpunosti je promijenio MS industriju.

MS je tehnika koja se primjenjuje zadnjih nekoliko desetljeća u maloprodaji, u zdravstvu, ugostiteljstvu, obrazovanju i drugim B2C uslužnom sektoru za mjerenje nematerijalnih iskustva u korištenju usluga. Njezin je cilj prikazati svakodnevne uslužne susrete s kupcima kako bi se dobila razina kvalitete usluga za vrednovanje i označavanje područja koja se mogu poboljšati i uložiti u njih. To često zahtijeva organizacijske promjene (Mattson, 2012).

Horbec (2008) navodi da MS ili tajno kupovanje podrazumijeva angažiranje prethodno educiranih tajnih kupaca, koji se na zahtjev određene tvrtke pretvaraju da su potencijalni i redovni kupci. Oni pritom prema unaprijed definiranim kriterijima detaljno i objektivno mjere kvalitetu usluge te tvrtke i/ili njezinih konkurenata s ciljem njezina poboljšanja i nakon toga na odgovarajući način izvještavaju

o svom iskustvu na usporediv i konzistentan način. Čitajući izvještaje tajnih kupaca, poduzeća se imaju priliku suočiti sa stvarnošću, saznati što se zaista događa na prodajnim mjestima, kako se djelatnici uistinu ponašaju prema kupcima i na koji način prezentiraju njihove proizvode. Poduzeća tako postaju svjesna problema pritajenog nezadovoljstva kupaca, a informacijama dobivenim MS-om unaprjeđuju kvalitetu usluge povećavajući ujedno zadovoljstvo kupaca i prodaju te, u konačnici, profit.

Hesselink et al. (2003) navodi korake kod provođenja tajne kupnje. Prvi korak kod tajne kupnje je definiranje ciljeva. Definirani ciljevi moraju biti transparentni i korisni. Drugi korak tajne kupnje je prikupljanje podataka. Prikupljeni podaci trebaju obuhvatiti ne samo dimenzije kvalitete usluge koje se primjenjuju nego i ključne pokazatelje organizacije u odnosu na njihovu viziju i misiju. Tajni kupci koji prikupljaju podatke trebaju biti neovisni, kritični, objektivni i anonimni. Završni korak tajne je izvještavanje o rezultatima. Izvješća treba prezentirati odgovornim menadžerima što je prije moguće nakon izvršenog posjeta.

### 3.2 Koristi od primjene *mystery shoppinga* u poslovanju

Koristi od primjene MS-a su poboljšavanje razine kvalitete usluge, povećavanje zadovoljstva kupaca, povećavanje prodaje i profita, motiviranje zaposlenika za pružanje izvrsne usluge kupcima, praćenje cijene i kvalitete konkurentskih usluga te građenje ukupne svjesnosti o važnosti odnosa s kupcima.

Willson (2001) u svom istraživanju identificira tri glavna razloga za korištenje tajne kupnje:

- identificiraju se nedostaci i slabosti u pružanju usluge;
- ohrabrujuće se razvijaju i motiviraju zaposlenici putem procjenjivanja, educiranja i nagrađivanja;
- procjenjuje se konkurentnost pružanja usluge u usporedbi s ostalim sudionicima u branši.

MS gradi ukupnu svjesnost o važnosti odnosa s kupcima, motivira zaposlenike za pružanje izvrsne usluge kupcima, i to cijelo vrijeme i svim kupcima, prati cijene i kvalitetu konkurentskih usluga, poboljšava razinu kvalitete usluge, povećava zadovoljstvo kupaca i u konačnici dovodi do povećanja prodaje i profita (Horbec, 2008).

Prema Ann Michaels & Associates, Ltd. MS se koristi kao oblik CI-a za mjerenje razine natjecanja uzduž učinkovitosti tvrtke, a tvrtke ga koriste kod mjerenja lojalnosti brendu, probijanju na novo tržište ili kada razvijaju novi proizvod ili uslugu.

Renko i Matošić (2007) navode kako konkurentski *mystery shopping* omogućava poduzeću mjerenje poslovanja i ostvarenih rezultata unutar odjeljenja, kao i ocjenu kvalitete pružene usluge među pojedincima ili među različitim poduzećima. Poduzeće je u stanju ustanoviti svoj vlastiti položaj u odnosu na konkurenciju, a time konkurent postaje mjerilo usporedbe.

## 4 Rezultati istraživanja i diskusija

U uvjetima dinamičnoga poslovnog okruženja, jačanjem konkurencije i konkurentskog tržišta, pravodobne, kvalitetne i točne poslovne informacije predstavljaju temelj za donošenje uspješnih i kvalitetnih poslovnih odluka u organizacijama te su preduvjet postizanja konkurentске prednosti. Organizacije ne mogu opstati na današnjem konkurentnom tržištu bez unaprijed postavljenih ciljeva i planova kako ih ostvariti. Donošenje loših poslovnih odluka u uvjetima koji u današnje vrijeme prevladavaju na tržištu, na primjer u uvjetima krize, imaju znatno teže posljedice nego u normalnim uvjetima poslovanja. Upravo CI može pomoći u ranom otkrivanju rizika i prilika za poslovanje.

Najčešće se u definiranju CI-a koristi definicija Društva stručnjaka za kompetitivnu inteligenciju (SCIP) međutim Pellissier & Nenzhelele (2013) u svom istraživanju predložili su moguću univerzalnu definiciju CI-a, koristeći istraživanje o definicijama CI-a od strane Brodyja (2008) koji u svom radu nije naveo općeprihvaćenu definiciju. Stoga je prema istraživanju koje su proveli CI proces ili praksa koja proizvodi i distribuira djelotvornu inteligenciju planiranjem, etičkim i pravnim prikupljanjem, obradom i analizom podataka iz i oko unutarnjeg i vanjskog ili konkurentnog okruženja, kako bi se pomoglo donositeljima odluka u procesu donošenja odluka i u pružanju konkurentne prednosti organizacije. Autori su mišljenja kako je prethodna definicija CI-a sveobuhvatna te obuhvaća aspekte koje definicija društva stručnjaka za kompetitivnu inteligenciju ne obuhvaća.

Osnovni koraci u procesu CI-a su planiranje istraživanja, prikupljanje informacija, analiziranje informacija i diseminacija rezultata, odnosno izvještavanje i informiranje donositelje odluka u organizacijama. Neki autori proširuju ovaj osnovni model procesa, ali najvažnije se ogleda u ova četiri koraka. Proces omogućava rukovoditeljima i menadžerima da donose kvalitetne odluke o području svog djelovanja te istraživanje u nove metode poslovanja, a sve u svrhu veće produktivnosti posla.

Kako bi formulirali i učinkovito provodili pobjedničku konkurentsku strategiju, organizacija mora imati uspostavljen formalni mehanizam za prikupljanje, obradu, analizu, i prosljeđivanje informacija. CI omogućuje menadžerima da razumiju ono što konkurencija može ili ne može učiniti te kada i gdje nešto planira učiniti. CI je važan u poslovanju zbog ubrzane dinamike poslovanja, transparentnosti poslovanja, globalizacije tržišta, ubrzane dinamike promjene sustava vrijednosti te prenatrpanosti informacijama. Zsigurno, Competitive Intelligenceom treba sustavno upravljati na svim razinama poduzeća kako bi korisne informacije došle do ključnih osoba u pravo vrijeme.

Koristi koje organizacije imaju od primjene CI sustava su ekonomski, odnosno financijski učinci, unapređenje sposobnosti reagiranja na promjene u okruženju, povećanje intenziteta i kvalitete interne komunikacije u organizaciji, maksimalizacija iskorištenosti ljudskog potencijala u organizaciji, veća razina uključenosti zaposlenika u proces donošenja odluka te unapređenje procesa strateškog planiranja u organizaciji.

Pregled literature potvrđuje kako je MS djelotvorna metoda u poboljšanju poslovnih procesa, ponašanja zaposlenika i praćenju konkurencije. U današnje vrijeme svaka uspješna organizacija mora biti svjesna kako je kvaliteta usluge ili proizvoda koju nudi direktno povezana s visinom profita i dugoročnim uspjehom.

MS kao metoda u kojoj educirane osobe u ulozi kupca opažaju i potom ocjenjuju kvalitetu usluge ili njegovih konkurenata ima za cilj uvid u kvalitetu kojim se utvrđuju elementi koje je potrebno promijeniti ili unaprijediti. Organizacijama, koje su zainteresirane za pružanje prvoklasne usluge svojim kupcima i koje žele konkurentsku prednost, metoda omogućuje izravni uvid u istinsku kvalitetu usluge te efikasno pomaže u rješavanju nezadovoljstva kupaca i tako sprječava moguće odlaske konkurenciji.

## **5 Zaključak**

Istraživanjem su doneseni sljedeći zaključci:

1. Veliku važnost u poslovanju organizacija predstavlja korištenje aktivnosti CI-a putem praćenja, prikupljanja i analize, kao i reagiranjem na informacije o promjenama u okolini pri čemu se omogućava razumijevanje okoline organizacija, a time ujedno i unapređuje mogućnost pravovremene i uspješne prilagodbe. Time je CI usmjeren na povećanje prihoda, stvaranje novih proizvoda ili usluga, uštedu vremena, porast profita te ispunjenje financijskih ciljeva.
2. Cilj primjene CI-a u organizaciji ogleda se u predviđanju promjena na tržištu, predviđanju koraka konkurencije, otkrivanju novih i potencijalnih konkurenata, učenju iz tuđih uspjeha i neuspjeha,

omogućavanju bolje pregovaračke pozicije s kupcima i dobavljačima te učenju o novim tehnologijama, proizvodima i procesima koji mogu utjecati na poslovanje. Zaključuje se da je CI temeljna potreba svake organizacije kojom se prikupljaju i analiziraju informacije kojima se utječe na donošenje strateških odluka te formulacije i provođenje strategija organizacija.

3. U vrijeme kad je konkurencija vrlo intenzivna u bilo kojoj industriji, kvaliteta usluge ključna je za stjecanje kupaca. Pri tom mystery shopping (MS) prikuplja informacije o konkurenciji, njihovoj ponudi i cijenama te na taj način prikupljene informacije postaju dio CI-a jer omogućuju donositeljima odluka i vrhovnom menadžmentu da u određenoj situaciji donesu potrebne i valjane odluke kako bi stekli ili održavali konkurentnu prednost.
4. Uspješnije organizacije češće i sistematičnije promatraju okolinu, pri čemu inozemne i velike organizacije češće imaju implementiran proces CI unutar organizacije.
5. Daljnjim porastom turbulencije tržišta, porastom konkurencije i zaoštavanjem gospodarske krize i uvjeta poslovanja, velik broj organizacija morat će razviti i unaprijediti CI. Navedeni postupci trebali bi rezultirati povećanjem kvalitete i vjerodostojnosti informacija za poslovno odlučivanje. U budućnosti bi CI mogla biti važna samostalna poslovna funkcija poduzeća.
6. Na temelju rezultata istraživanja, prihvaća se hipoteza H1: Competitive Intelligence ima veliku važnost u suvremenom poslovanju organizacije te hipoteza H2: Mystery shopping je učinkovit način za prikupljanje informacija o konkurentima i pomaže u izradi pravovaljanih poslovnih odluka.

Budućim istraživanjima valjalo bi utvrditi jačinu odnosa profitabilnosti i razvijenosti CI u poduzećima pri čemu bi posebno valjalo osvrnuti na hrvatske tvrtke i njihovu primjenu CI u odnosu prema ostalim zemljama, primjerice Europske unije.

Također, valjalo bi se detaljnije pozabaviti s efikasnošću sustava CI te iznijeti mjere za njegovo unapređenje s obzirom na to da se niži stupanj razvijenosti sustava standardnog izvještavanja odražava i nižu razinu dostupnosti analiziranih informacija zaposlenicima.

#### **Literatura:**

Agnihotri, R., & Rapp, A., (2011) Perspectives on Competitive intelligence within business: A tactical tool for salespeople to gain a competitive advantage. *The Marketing Review*, 11(4), pp. 363–380.

Albescu, F., Pugna, I., Paraschiv, R.D., (2008) Business Intelligence & Knowledge Management - Technological Support for Strategic Management in the Knowledge Based Economy. *Informatica Economica*, 12(4), pp. 5–12.

Antia, K. D. & Hesford, J.W. A., (2007) Process-Oriented View of Competitive Intelligence and its Impact on Organisational Performance, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(1), pp. 3–31.

Badr, A., Madden, E. & Wright, S., (2006) The Contribution of CI to the Strategic Decision Making Process: Empirical Study of the European Pharmaceutical Industry, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), pp. 15–35.

Bartes, F., (2011) Action Plan – Basis Of Competitive Intelligence Activities. *Economisc and Management*, 16, pp. 664–669.

- Bartes, F., (2011) Intelligence Analysis – The Royal Discipline of Competitive Intelligence. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), pp. 39–56.
- Bartes, F., (2012) Increasing the competitiveness of company by competitive intelligence,. *The 7th International Scientific Conference Business and Management*, pp. 808–814.
- Bartes, F., (2013) The process of implementing competitive intelligence in a company. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(4), pp. 861–866.
- Bergeron, P. & Hiller C.A., (2002) Competitive Intelligence, *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), pp. 353–390.
- Boncella, R.J., (2003) Competitive Intelligence and the Web. *Communications of the Association for Information Systems*, 12, pp. 327–340.
- Bose, R., (2008) Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis, *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), pp. 510–528.
- Botha, D.F. & Boon, J.A., (2008) Competitive intelligence in support of strategic training and learning. *South African Journal of Information Management*, 10(3), pp. 1–11.
- Brody, R., (2008) Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3), pp. 3–16.
- Calof, J.L. & Wright, S., (2008) Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7), pp.717–730.
- Colakoglu, T., (2011) The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Develop Competitive Intelligence? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1615–1623.
- Crane, A., (2005) In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage, *Business Horizons*, 48, pp. 233–240.
- Davenport, E. & Cronin, B., (1994) Competitive Intelligence and Social Advantage. *Library Trends*, 43(2), pp. 239–252 .
- Dishman, P.L. & Calof, J.L., (2008) Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy, *European Journal of Marketing*, 42(8), pp. 766–785.
- Dobrača, I., (2010) Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupnje. *Praktični menadžment*, 1(1), pp. 53–56.
- El Haddadi, A., Dousset,B., Berrada, I., (2011) Establishment and application of Competitive Intelligence System in Mobile Devices. *Journal of Intelligence Studies in Business*, vol.1, pp.87–96.
- Fleming, R., S., (2013) Information dissemination in times of crisis: ensuring business survival and success. *The journal of global business issues*, 7 (1), pp. 27–31.
- Gaidelys, V., (2010) The role of Competitive Intelligence in the course of Business process. *Economisc and Management*, 15, pp. 1057–1064.

- Ghannay, J.C., Mamlouk, Z.,B.,A., (2012) Synergy between competitive intelligence and knowledge management – a key for competitive advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(2), pp. 23–34.
- Gilad, B., (2008) The Future of Competitive Intelligence: Contest for the Profession's Soul. *Competitive Intelligence Magazine*, 11(5).
- Herring, P.J., (1999) Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), pp. 4–14.
- Hesford, J.W., (2008) An Empirical Investigation of Accounting Information Use in Competitive Intelligence, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3), pp. 17–49.
- Hesselink, M., Van Iwaarden, J., Van Der Wiele, T., (2003) Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision, *Total Quality Management*, 16(4), pp. 529–541.
- Hohhof, B., (1994) Developing Information Systems for Competitive Intelligence Support. *Graduate School of Library and Information Science*, 43(2), pp. 226–238.
- Le Bon, J., Rapp, A., Hughes, D.E., (2012) Competing with competitive intelligence: when salespeoples customer-based information impacts firm performance, *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 23, pp. 97–98.
- Marin, J. & Poulter, A., (2004) Dissemination of competitive intelligence, *Journal of Information Science*, 30(2), pp. 193–208.
- Mattsson, J., (2012) Strategic insights from mystery shopping in B2B relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), pp. 313–322.
- McCrohan, K. F., (1998) Competitive Intelligence: Preparing for the Information War. *Long Range Planning*, 31(4), pp. 585–593.
- Miller, S. H., (2001) Competitive intelligence-an overview. *Competitive Intelligence Magazine*, 14(3), pp. 43–55.
- Najafi Khezerloo,M., (2012) Competitive Intelligence of Managers and Its Relationship with Product Quality. *Science Road Publishing Corporation- Trends in Advanced Science and Engineering*, 5(1), pp. 98–107.
- Nasri, W., (2012) Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process. *International Journal of Business and Commerce* , 1(6), pp. 25–35.
- Noor-Ul-Ain, Waheed, M., Jamil, A., (2013) Role of Competitive Intelligence in Multinational Companies. *International Journal of Emerging Sciences*, 3(2), pp. 172–181.
- Osmanagić-Bedenik, N., Drilo, D., Labaš, D., (2012) Early warning system – theoretical and empirical analysis, *Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES)*.
- Pellissier, R. & Nenzhelele, T.E., (2013) Towards a universal competitive intelligence process model, *Journal of Information Management*. 15(2), pp. 1–7.

Pranjić, G., (2011) Influence of business and competitive intelligence on making right business decisions, *Ekonomika misao i praksa*, 20(1), pp. 271–288.

Prescott, J.E., (1995) The Evolution of Competitive Intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6, pp. 37–52.

Renko, S. & Matošić, I., (2007) Mystery shopping: ključni čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji, *Poslovna izvrsnost Zagreb*, 1(1), pp. 157–169.

Rouach, D. & Santi, P., (2001) Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes, *European Management Journal*, 19(5), pp. 552–559.

Silvius, G. & Stoop, J., (2013) The relation between strategic information system planning situational factors, process configuration and success, *Journal of international technology & information management*, 22(1), pp. 1–15.

Štefanikova, L., (2012) Mystery Shopping – The Source of Information for Competitive Intelligence. *International Scientific Conference On Business Trends*.

Štefanikova, L. & Masarova, G., (2014) The Need of Complex Competitive Intelligence, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110(24), pp. 669–677.

Teo, T.S.H. & Choo, W.Y., (2001) Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence, *Information & Management*, 39(1), pp. 67–83.

Tsokanas, N. & Evangelia, F., (2012) Competitive Intelligence: concept, context and a case of its application, *Science Journal of Business Management*, 2, pp. 1–15.

Tuta, M, Zara, I.A., Orzan, G., Purcarea, L., Orzan, A., (2014) Competitive intelligence – an enhancement to business intelligence, *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 48(2), pp.1–11.

Valeriu, I., (2014) Competitive analysis – scenarios method, *Economic Science Series*. 23(1), pp. 331–340.

Wahab, S. & Othman, A.K., (2006) Competitive Intelligence Practices by Government Links Companies (GLCs) in Malaysia. *KM International Conference & Exhibition*, 11, pp. 547–551.

Willson, A.M., (1998) The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. *The Service Industries Journal*, 18(3), pp. 148–163.

Willson, A.M., (2001) Mystery shopping: Using deception to measure service performance, *Psychology & Marketing*, 18(7), pp. 721–734.

### ***Ostali izvori***

Ann Michaels & Associates, Ltd. Competitive Mystery Shopping, n.d., [Online] <raspoloživo na: [http://www.ishopforyou.com/Competitive\\_Intelligence.html](http://www.ishopforyou.com/Competitive_Intelligence.html) > [pristupljeno 12. 1. 2014.]

Brezovnjački, A. Competitive Intelligence ili kako skupiti i analizirati informacije, *Hrvatska udruga za odnose s javnošću*, 2011. [Online] <raspoloživo na: <http://www.huoj.hr/osj-za->

[pocetnike/competitive-intelligence-ili-kako-skupiti-i-analizirati-informacije-hr592](#) > [pristupljeno 13. 1. 2014.]

Horbec, K. Mystery shopping-karika koja nedostaje, 2008. [Online] <raspoloživo na: [http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106\\_Knjizica\\_o\\_Mystery\\_shoppingu\\_sijecanj\\_2009.pdf](http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106_Knjizica_o_Mystery_shoppingu_sijecanj_2009.pdf)> [pristupljeno 13. 1. 2014.]

Labaš, D. Potpora informacijske tehnologije strateškom sustavu ranog upozoravanja. Specijalistički poslijediplomski rad. *Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu*. 2011. [Online] <raspoloživo na: [http://bib.irb.hr/datoteka/534757.Specijalistiki\\_poslijediplomski\\_rad\\_Davor\\_Laba\\_finalno.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/534757.Specijalistiki_poslijediplomski_rad_Davor_Laba_finalno.pdf)>

Luetić, A. Poslovna inteligencija i upravljanje opskrbnim lancem. Doktorska disertacija. *Poslijediplomski doktorski studij Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet Sveučilište u Splitu*, 2013. [Online] <raspoloživo na: <http://www.skladistenje.com/doktorska-disertacija-poslovna-inteligencija-i-upravljanje-opskrbnim-lancem/>> [pristupljeno 12. 1. 2014.]

Mcgonagle, J.J. & Vella, C.M. What is Competitive Intelligence and Why Should You Care About it?, *Proactive Intelligence*, 2012. pp. 9–19. [Online] <raspoloživo na: [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4471-2742-0\\_2](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4471-2742-0_2)> [pristupljeno 04.01.2014.]

Panian, Ž. et al. *Poslovna inteligencija- Studije slučajeva iz hrvatske prakse*, Zagreb, Narodne novine, 2007. [e book] <raspoloživo na: [http://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP - Glavnina teksta.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP_-_Glavnina_teksta.pdf)> [pristupljeno 13. 1. 2014.]

SCIP. The Competitive Intelligence Handbook. *The Society of Competitive Intelligence Professionals and Dialog*, 2011. pp. 1–8. [Online] <raspoloživo na: [http://www.dialog.com.tw/download/docs/63/CI\\_Handbook.pdf](http://www.dialog.com.tw/download/docs/63/CI_Handbook.pdf)> [pristupljeno 12. 1. 2014.]

Zebić, O. Poslovno obavještavanje i oblikovanje poslovnih strategija hrvatskih poduzeća. Specijalistički poslijediplomski rad. *Specijalistički poslijediplomski studij „Poslovno upravljanje - MBA“: Ekonomski fakultet Sveučilište u Zagrebu*. 2010. [Online] <raspoloživo na: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=562347>> [pristupljeno 13. 1. 2014.]



## Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene

### Organizational Culture as a Factor in the Successful Implementation of Organizational Changes

STIPE BELAK

redoviti profesor, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[sbelak@unizd.hr](mailto:sbelak@unizd.hr)

IVANA UŠLJEBRKA

diplomirana studentica Odjela za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[iusljebr@gmail.com](mailto:iusljebr@gmail.com)

Pregledni rad

UDK: 65.01

**Sažetak:** U ovom radu teorijski se dokazuje da je organizacijska kultura ključan čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Gledajući na dinamičnost okoline u kojoj egzistiraju današnje poslovne organizacije, jasno je kako je organizacijska promjena postala imperativ njihove opstojnosti. Nebitno radi li se o sitnom poboljšanju perifernog dijela organizacije ili o njezinoj potpunoj transformaciji, neminovna je promjena ljudskog faktora. Kako je čovjek po prirodi inertno biće, voli sigurnost, rutine i izvjesnost, ima tendenciju suprotstavljati se bilo kakvoj promjeni, posebno ako je riječ o radikalnim promjenama u kojima je njegovo sudjelovanje minimalno, ako ga uopće postoji. U takvoj situaciji, da bi se ljudski otpor prema promjeni sveo na minimum i postigla spremnost zaposlenika na promjenu, potrebno je utjecati na njihov stav, razmišljanje i ponašanje. U tome ključnu ulogu ima organizacijska kultura. Ona svojim vrijednostima, uvjerenjima, običajima i normama oblikuje ponašanje i stav ljudi u organizaciji, pa može djelovati i na izgradnju spremnosti na promjenu, a time i njezinu uspješnu provedbu. Zaključak rada je da menadžer, prije provedbe organizacijske promjene, treba provesti kulturalnu analizu i potom institucionalizirati one organizacijske vrijednosti koje potiču izgradnju pozitivnog stava prema organizacijskoj promjeni, kao i izgradnju organizacijske predanosti i povjerenja u menadžment.

**Ključne riječi:** organizacijska promjena, revolucijska promjena, otpor zaposlenika, organizacijska kultura, organizacijske vrijednosti, organizacijska predanost, organizacijsko povjerenje

**Abstract:** This paper theoretically proves that the organizational culture is a key factor for a successful implementation of organizational changes. Looking at the dynamic environment in which today's business organizations exist, it is clear that organizational changes have become a necessity needed for their survival. It does not matter whether it is a minor improvement of the peripheral segment of the organization or its complete transformation – what is inevitable is the change of the human factor. Since man is by nature an inert being, likes security, routines and certainty, it tends to oppose any changes, especially when it comes to radical changes in which his participation is minimal, if any. In

such a situation, in order to reduce the human resistance to changes to a minimum, and achieve the willingness of employees to change, it is necessary to influence their attitudes, mindset and behavior. The organizational culture plays a key role in this process. The organizational culture through its values, beliefs, customs and norms shapes the behavior and attitudes of people within an organization, influences the readiness to change, as well as its later successful implementation. The paper concludes that the manager, prior to the implementation of organizational changes, should carry out a cultural analysis and then institutionalize those organizational values that encourage the construction of a positive attitude toward organizational change, as well as the building of organizational commitment and the trust in the management.

**Keywords:** organizational change, revolutionary changes, the resistance of employees, organizational culture, organizational values, organizational commitment, organizational trust

## 1 Uvod

Svako poduzeće, odnosno poslovna organizacija, bez obzira na veličinu svojih prihoda, uloženog kapitala i broja zaposlenih, pripada nekom većem sustavu koji ga okružuje. Taj veći sustav odnosi se na tržišnu, društvenu, gospodarsku, političku, pravnu, zakonodavnu i inu okolinu, koja je izvoriste stalnih izmjena i previranja. Da bi poslovna organizacija dugoročno opstala primorana je neprestano se usklađivati s okolinom. U početku čini tek sitne izmjene perifernih dijelova organizacijskog sustava, koje imaju smisla ukoliko je okolina obilježena promjenama niskog intenziteta. Međutim, uslijed većih previranja, tvrdoglavo inzistiranje organizacije na sitnim promjenama postojećeg sustava može rezultirati jedino opadanjem performansi i krizom. U tom slučaju potrebne su drastičnije, radikalne promjene koje će rezultirati potpuno novim organizacijskim sustavom, novom strukturom, procesima, strategijom, pa čak i novim organizacijskim identitetom, koji se bolje uklapaju u novo okruženje. Očigledno je kako je moderan izazov s kojim se menadžment susreće stvoriti organizacijsku sposobnost za provedbu organizacijskih promjena.

Svaka organizacijska promjena, bez obzira na to radi li se o reinženjeringu poslovnih procesa, unapređenju kvalitete, uvođenju nove tehnologije, promjeni strategije ili organizacijske kulture, implicira individualnu promjenu. Naime, ljudski faktor predstavlja osnovni i ključni resurs svake organizacije, pa je nemoguće očekivati realizaciju promjene na razini organizacije ako se ne dogodi promjena u onima koji je sačinjavaju. Organizacijska promjena mora započeti i završiti s promjenom čovjeka, njegova ponašanja, stava, vrijednosti i načina razmišljanja. Međutim, ljudi više vole rutine i navike pri kojima se osjećaju sigurno, nego promjene koje predstavljaju nešto novo i nepoznato. Stoga ljudi imaju tendenciju pružiti otpor promjenama jer osjećaju tjeskobu o tome kako će te promjene utjecati na njih, njihove performanse na poslu, njihov odnos s drugim zaposlenicima i niz drugih čimbenika koji su vezani za posao koji obavljaju.

Ukoliko se zaposlenicima omogući da sudjeluju u kreiranju i realiziranju organizacijskih promjena kao što su sitna poboljšanja, onda će se individualne promjene odvijati bez većih opiranja. To je stoga što zaposlenici osjećaju kontrolu nad procesom promjene i vlastitu odgovornost za uspješnost procesa. Ovakve situacije najčešće se odvijaju u onim organizacijama u kojima prevladava demokratski menadžerski stil, pri čemu se zaposlenicima daje velika autonomnost u odlučivanju. Međutim, kada se provode radikalne organizacijske promjene, pri kojima je bitno djelovati hitno i smišljeno (npr. reinženjering poslovnih procesa, downsizing i slično), presudnu ulogu u procesu planiranja i realizaciji promjene imaju menadžeri. Tada oni u startu nailaze na jedan značajan problem koji koči uspješnu realizaciju naumljene promjene. Riječ je o žustrom otporu zaposlenika koji su u proces promjene uključeni minimalno, ako uopće. Oni pružaju otpor jer proživljavaju veliku nesigurnost i nepovjerenje. Uz to, kako nemaju kontrolu nad procesom promjene, osjećaju se ugroženima. Da bi prihvatili organizacijsku promjenu koju pokreće menadžment potrebno je utjecati na njihov stav jer o njemu ovisi hoće li osoba pružiti otpor promjeni ili će je prihvatiti. Na stav zaposlenika najbolje se može

utjecati organizacijskom kulturom jer ona predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki koje oblikuju ponašanje i stav organizacijskih članova.

Rad je strukturiran u šest cjelina. U prvoj cjelini ukratko se definira pojam organizacijske promjene i važnost njezina provođenja. Druga cjelina objašnjava osnovnu razliku između dvije temeljne vrste organizacijskih promjena, dok treća objašnjava razliku u načinu njihova upravljanja. Četvrta se cjelina osvrće na temu otpora zaposlenika provedbi revolucijskih promjena. U petoj cjelini razmatra se neposredna i posredna uloga organizacijske kulture kao čimbenika uspješne provedbe organizacijske promjene. Šesta cjelina donosi kratke zaključke rada. U svrhu izrade rada korištena je stručna literatura i znanstveni izvori, te su primijenjene istraživačke metode poput metode kompilacije i metode deskripcije.

## **2 Pojam i važnost organizacijske promjene**

Organizacijska promjena se kao pojam najjednostavnije može definirati polazeći od činjenice da je rezultat svake promjene razlika koja tijekom vremena nastaje u jednoj ili više dimenzija subjekta. Stoga bi definicija organizacijske promjene glasila da je to "razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojemu ta razlika nastaje" (Janićijević, 2006, p. 16). Iz navedene definicije evidentno je kako promjenom organizacija prelazi iz početnog u željeno stanje. To je zapravo proces modifikacije postojeće organizacije ili njezine transformacije u nešto novo. Modifikacija najčešće uključuje promjenu linija autoriteta, odgovornosti i komunikacije u organizaciji (Certo, 2012), dok transformacija podrazumijeva odabir sasvim novoga smjera organizacije i izgradnju kompletno novoga sustava. Bez obzira na to radi li se samo o modifikaciji ili pak o potpunoj transformaciji, njihovo provođenje iziskuje zavidnu količinu vremena, napora, troškova i znanja. S obzirom na to da su navedeni resursi ograničeni, u svrhu njihova što kvalitetnijeg iskorištavanja od važnosti je odrediti čimbenike koji promjenu uzrokuju, cilj promjene i dio organizacije koji je potrebno mijenjati.

Perkov i dr. (2008, p. 3) navode da se organizacijske promjene provode u svrhu usklađivanja organizacije sa zahtjevima okoline, što potonju čini glavnim čimbenikom organizacijske promjene. S druge pak strane, Janićijević (2006, p. 20) smatra da uzrok promjeni može biti i velika kreativnost ili potreba ljudi za postignućem. Zaključak je da se uzroci promjena mogu općenito podijeliti u dvije kategorije, a to su eksterni i interni izvori. S obzirom na to da organizacija potonjima u pravilu može upravljati, važno je posvetiti pažnju analizi eksternih čimbenika na koje organizacija ima ograničen utjecaj. Naime, menadžeri koji upravljaju poslovnim organizacijama svakodnevno se susreću s brojnim izazovima okoline u kojoj posluju. Globalizacija, internacionalizacija, socijalna odgovornost, ekološka osviještenost, razvoj tehnologije, standardizacija, upravljanje kvalitetom i slično – samo su neki od trendova koji su se pojavili, a koji su organizacijama stvorili kako prilike tako i prijetnje njihovu opstanku i razvoju. Skladno funkcioniranje i dugoročni opstanak organizacije u takvom okruženju iziskuje sposobnost usklađivanja organizacijskih elemenata (identitet, kultura, strategija, struktura, procesi, sustavi, ljudi, tehnologija) međusobno i s trendovima razvoja okoline. Navedeno usklađivanje vrši se putem organizacijskih promjena, a njihovo provođenje bitno je jer omogućava stvaranje i/ili zadržavanje već stvorenih konkurentskih prednosti. "Što su tvrtke u brzo promjenljivoj okolini više spretnije, sposobnije brže se prilagoditi i opreznije prema promjenama u svojoj konkurentnoj okolini, bit će u mogućnosti brže se prilagoditi promjenjivim tržišnim uvjetima nego njezini konkurenti i time postići konkurentsku prednost" (Judge&Blocker, 2008, p. 922). Organizacijske promjene i upravljanje njima ne bi imalo važnosti kada bi okolina u kojoj organizacije posluju bila stabilna. U tom slučaju, organizacija bi jednom postignutu usklađenost nastojala permanentno održavati kontinuiranim sitnim prilagodbama koje bi dovodile do stalnog poboljšanja u performansama. Međutim, okolina u kojoj posluju današnje organizacije ne samo da nije stabilna već je izrazito dinamična, a ponekad čak i turbulentna. U takvom okruženju jedini način organizacijskog opstanka postaje promjena. "Budući da organizacije moraju odgovoriti na promjene ako žele opstati i

prosperirati, promjena postaje neizbježna i ključ za uspjeh nalazi se u prilagodljivosti. Organizacijske promjene i upravljanje njima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za opstanak i prosperitet poduzeća" (Aleksić, 2009, p. 40). Važnost promjena za suvremena poduzeća proučavao je Aleksić (2009). On je postavio pitanje zašto neke organizacije imaju sposobnost dugoročno rasti i opstati, stvarati održivu konkurentsku prednost, dok druge propadaju i nestaju. Pregledom literature utvrdio je kako se razlog može pronaći u činjenici da ta poduzeća znaju pravovremeno odgovoriti na zahtjeve za konstantnim prilagodbama okolini kako bi stvorila i održala svoju konkurentsku prednost i postigla dugovječnost. Kako bi dokazao važnost upravljanja organizacijskim promjenama, navedeni je autor proveo i empirijsko istraživanje na uzorku<sup>3</sup> dugovječnih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Obrada podataka dobivenih anketnim upitnikom pokazala je kako je upravljanje organizacijskim promjenama i uspješna prilagodba poduzeća na promjene i zahtjeve okoline jedan od glavnih izvora održive konkurentске sposobnosti te izvor dugovječnosti poduzeća (Aleksić, 2009, p. 38).

Proizlazi da je temeljni cilj provođenja organizacijskih promjena osiguranje opstanka, rasta i razvoja organizacije. Uzimajući u obzir da je organizacija složeni sustav, navedeni cilj nemoguće je ostvariti bez preciznog definiranja onoga što je potrebno mijenjati. Bouchikhi i Kimberly (2003, p. 23) navode kako postoje tri organizacijska nivoa ili sloja nad kojima se može provoditi proces promjene: operativni, strateški i dio koji čini identitet. Operativni sloj obuhvaća promjene organizacijske strukture i procesa, strateški obuhvaća promjene strategije, misije i vizije, dok zadnje navedeni obuhvaća promjene identiteta i kulture. Organizacija najčešće polazi od promjene operativnog dijela, točnije procesa i organizacijske strukture. "Važnost organizacijske strukture i njene reorganizacije proizlazi iz nužnosti ostvarivanja visoke profitabilnosti u uvjetima izazova i neizvjesnosti, u kojima tradicionalna organizacijska struktura više nije učinkovita u današnjem dinamičnom okruženju" (Tocan&Chindris-Vasioi, p. 2). U slučaju da promjene operativnog dijela nisu dovoljne, potrebno je mijenjati centralne dijelove kao što su strategija i identitet. Onoga trena kada organizacija definira uzrok promjene, njezin cilj i dio organizacije koji je potrebno mijenjati, može se reći da je definirala vrstu organizacijske promjene kojom treba upravljati.

### **3 Temeljne vrste organizacijskih promjena**

Kada promatramo organizacijske promjene onda se susrećemo s nizom različitih klasifikacija jer se one mogu promatrati s obzirom na uzrok, proces i sadržaj. Prema uzroku se organizacijske promjene dijele na organizacijsku adaptaciju i organizacijski razvoj. Kada je glavni poticaj za promjenom interakcija organizacije s eksternom okolinom, riječ je o organizacijskoj adaptaciji, a kada je glavni poticaj za promjenom rast i razvoj članova unutar organizacije i njihova interakcija, onda je riječ o promjeni koja se naziva organizacijski razvoj. Proces promjene složeni je kriterij koji se sastoji od tri potkriterija: dubine, širine i brzine promjene. Prema dubini razlikujemo inkrementalne ili plitke promjene (mijenjaju se periferne komponente organizacije koje nisu bitne za identitet, opstanak i razvoj organizacije) i radikalne ili duboke promjene (mijenjaju ključne komponente organizacije kao što je kultura ili identitet). Prema kriteriju širine razlikuju se uske ili parcijalne promjene (mijenjaju samo pojedine dijelove organizacije) i široke ili sveobuhvatne promjene (mijenjaju većinu ili sve dijelove organizacije). Prema kriteriju brzine ili intenziteta razlikujemo evolutivne (spore) i revolucijske (brze) promjene. Ove tri karakteristike procesa Janićijević (2006, p 21) u svom radu međusobno povezuje i razmatra zajedno. Kriteriji dubine i širine povezani su: radikalne promjene su istovremeno i sveobuhvatne, a parcijalne su istovremeno i inkrementalne. Ako se tome doda dimenzija brzine procesa promjene, onda se mogu razlikovati kontinuirane i diskontinuirane promjene. Kontinuirane su inkrementalne, plitke, parcijalne, evolutivne ili spore, dok su diskontinuirane radikalne, duboke, sveobuhvatne, revolucijske ili brze. Prema kriteriju sadržaja najteže je dati podjelu organizacijskih promjena, i to iz dva razloga. Prvi je što različiti autori predlažu različite elemente

---

<sup>3</sup>Autor je prilikom istraživanja u uzorak uzeo 58 hrvatskih poduzeća koja su 2008. g., prema podacima HGK, imala tradiciju dužu od 100 g.

organizacije koji se mogu mijenjati. Tako npr. Kezar (2001, p. 18) govori o promjenama strukture, procesa i ponašanja, Daft (1992, p. 252) o promjenama tehnologije, proizvoda (usluga), strukture, strategije i kulture, dok Perkov i sur. (2008, p. 4) spominju strukturalne, troškovne, procesne i kulturalne promjene. Drugi je razlog što se ovaj kriterij podjele odnosi na to "koji aspekti organizacije su pod utjecajem promjene" (Kezar, 2001, p. 18). S obzirom na to da promjena npr. u strategiji (jedan aspekt organizacije) često implicira promjenu u nekom drugom aspektu organizacije (npr. strukturi), teško je u klasifikaciji odvajati jednu promjenu od druge, s obzirom na to da su međusobno povezane.

Iako postoje brojni kriteriji po kojima se može izvršiti podjela organizacijskih promjena, jedna se od osnovnih distinkcija u literaturi pojavljuje između promjena prvoga reda i promjena drugoga reda (Chen et al., 2011, p. 4). Prve su u literaturi poznate kao evolutivne (inkrementalne, kontinuirane, transakcijske, operativne) promjene, dok su potonje poznate kao revolucijske (radikalne, diskontinuirane, epizodne, transformacijske, strateške) promjene. Evolutivna promjena odnosi se na dnevni i stalni napredak, kao i na poboljšanje poslovnih procesa i organizacije rada. Zato se ove promjene često poistovjećuju s pojmom "kontinuirano poboljšanje", odnosno japanskim pojmom "kaizen", koji označava japansku poslovnu filozofiju života i rada, a odnosi se na potragu za neprestanim poboljšanjem i unapređivanjem raznih procesa u tvrci. To znači da se ove promjene sastoje od preinaka i modifikacija postojećih karakteristika sustava. Navedeno potvrđuje Baba (2001, p. 378) koji navodi kako ove promjene obično donose *ad hoc* i lokalizirana poboljšanja u izvedbi i ne mogu dovesti do radikalne transformacije bez promjene velikih razmjera. Riječ je o dugoročnim promjenama koje se fokusiraju samo na određene segmente poslovnih aktivnosti i nemaju značajne posljedice na poduzeće u cjelini. "Ove promjene mogu uključivati prilagodbu u sustavima, procesima i strukturi, ali ne uključuju fundamentalnu promjenu u strategiji, temeljnim vrijednostima ili korporativnom identitetu" (Palmer, 2009, p. 86). Zapravo, riječ je o tome da se cjelokupni sustav adaptira, ali nije transformiran. Stoga je cilj evolutivne promjene poboljšati efikasnost i efektivnost postojećeg sustava. Za razliku od evolutivnih promjena, revolucijske označavaju prekid s postojećim sustavom i unose dramatične izmjene u organizaciju. "Za razliku od inkrementalnih promjena, gdje se postojeća struktura, procesi i znanje proširuju i nadopunjuju, revolucijska promjena zamjenjuje status quo s novim poretkom i kao rezultat toga može stvoriti ozbiljne poremećaje u strukturi, procesima, operacijama, znanju i moralu. Poslovi su promijenjeni i eliminirani, vještine se stječu i gube, protok informacija je redefiniran i preusmjeren, procesi su transformirani i stvoreni, odgovornosti su prenesene, a baze moći su ugrožene" (Orlikowski, 1994, p. 1).

Može se zaključiti kako je temeljna razlika između navedenih vrsta promjena u njihovom obuhvatu i cilju. Promjene prvoga reda ili evolutivne promjene podrazumijevaju sitne izmjene perifernih dijelova organizacije kojima je cilj poboljšati učinkovitost sustava, a odvijaju se unutar postojeće organizacijske paradigme<sup>4</sup>. S druge strane, promjene drugoga reda ili revolucijske promjene podrazumijevaju razbijanje postojeće organizacijske paradigme, a poduzimaju se onda kada kontinuirana sitna podešavanja ne rezultiraju povećanjem učinkovitosti sustava. "Zahvati organizacijskog razvoja na strukturama, praksama i stilovima menadžmenta, kao i na politikama i procedurama, vode do promjena prvoga reda; zahvati na organizacijskoj misiji, strategiji ili kulturi dovode do promjena drugoga reda" (Tripon&Dodu, 2001, p. 32). Razlika navedenih promjena vrlo se slikovito može opisati primjerom pedaliranja uzbrdo. S obzirom na to da promjena prvoga reda podrazumijeva promjenu unutar strukturiranog sustava pomoću istog seta pravila i komponenti, navedeno bi se moglo poistovjetiti s pedaliranjem uz strmo brdo bez mijenjanja brzine. U tom slučaju, kako brdo postaje strmije, moramo pedalirati više zbog istog omjera zupčanika. Međutim, kada brdo počinje biti sve više strmo brzina jednostavno postaje neprikladna ili nefunkcionalna za taj zadatak – potrebno je promijeniti brzinu u onu koja je prikladnija. Koristeći novi set "pravila", tj. funkcionalniji omjer prijenosa, uz jednaku količinu truda uz brdo će se napredovati učinkovitije. Ovaj "pomak"

---

<sup>4</sup>Paradigma obuhvaća filozofiju, uvjerenja, vrijednosti, strukturu, politike i operacije koje karakteriziraju organizaciju (Kezar, 2001, p. 17).

analogan je promjenama drugoga reda – transformacijom sustava povećava se njegova učinkovitost (Hall, 2007, p. 98).

#### **4 Upravljanje evolutivnim i revolucijskim promjenama**

Uloga menadžera, priroda njegovih zadataka i izazovi s kojima se susreće razlikuju se oštro s obzirom na vrstu organizacijske promjene koja se provodi. Evolutivna promjena, koja podrazumijeva sitna poboljšanja perifernih dijelova organizacije, relativno je mira i bezbolna, pa nema otpora od strane zaposlenika. Štoviše, često se niži menadžment i njihovi zaposlenici navode kao oni koji promjenu iniciraju. Kako su uključeni u proces promjene i imaju kontrolu nad njim, zaposlenici prihvaćaju ovu vrstu promjene i ne pružaju joj otpor. Proizlazi da je upravljanje evolutivnim promjenama uvelike olakšano zbog uključenosti u proces promjene svih onih koji su direktno pod njezinim utjecajem. Međutim, iako evolutivne promjene rezultiraju boljim podešavanjem organizacije okolini i poboljšavaju njezinu kratkoročnu učinkovitost, one nemaju veliku važnost u pogledu dugoročnoga tržišnog natjecanja. Ovo proizlazi iz činjenice da evolutivne promjene "nisu sveobuhvatne i dovoljno brze da se osigura konkurentnost" (Perkov, 2008, p. 8), posebno kada se organizacija nađe u turbulentnom okruženju. Naime, kada se okolina u kojoj organizacija posluje suoči s drastičnim izmjenama uvjeta poslovanja, evolutivna promjena više ne daje rezultat. Štoviše, inzistiranje na stalnim sitnim poboljšanjima postojeće strukture, koja je vidno nedjelotvorna u novoj okolini, može dovesti čak do opadanja performansi i krize organizacije. U tom slučaju organizaciji je potrebna revolucijska promjena jer je postalo neminovno uspostaviti novi organizacijski sustav.

Tushman, O'Reilly i Harreld (2013, p. 11) navode kako je vrsta promjene koja će se odvijati u organizaciji uvjetovana upravo kontekstom u kojem se organizacija nalazi. Ako je kontekst inkrementalan, tako se ponaša i organizacija. Nasuprot tome, ako se okolina mijenja na diskontinuirani način, bilo zbog konkurencije, pravnih, političkih izmjena, tehnologije ili krize, tako se mora mijenjati i organizacija. "Članovi sustava ne započinju razdoblja revolucije zato jer imaju određenu novu ideju za probati, već zbog toga što je njihova ravnoteža bila slomljena" (Gersick, 1991, p. 21). S obzirom na to da revolucijska promjena podrazumijeva prekid s prošlosti i drastičnu transformaciju ključnih organizacijskih elemenata (strategija, struktura, identitet), ovu promjenu inicira i vodi isključivo menadžment. U ovom slučaju zaposlenici više nemaju značajnu ulogu u procesu promjene, kao kod postupnih poboljšanja. Zapravo, revolucijske promjene "stavljaju najmanje naglaska na pojedince u cijeloj organizaciji kao aktivne sudionike promjene.

Aktivnosti za stvaranje promjene su organizirane oko menadžera koji planira, analizira i vrednuje, s obzirom na glavnu pretpostavku da su menadžerske tehnike i alati kritični aspekti za osiguranje promjene" (Kezar, 2001, p. 33). Naime, tijekom evolutivne promjene strategija, struktura, procesi i sustavi su isti, pa se pregršt inkrementalnih odluka može delegirati na postojeće niže razine menadžmenta. Ključna uloga izvršnog menadžmenta je u tom slučaju isticanje strategije, misije i temeljnih vrijednosti, kao i analiza eksternih prilika i prijetnji. Međutim, kada je riječ o revolucijskim promjenama, one se ne mogu delegirati nižem menadžmentu jer su, između ostalog, i menadžerske razine predmet promjene.

Revolucije zahtijevaju snažno, direktno upravljanje s vrha, s obzirom na to gdje organizacija ide i kako će do tamo doći. Izvršni menadžment mora biti uključen u specifikaciju strategije, strukture, ljudi i organizacijskih procesa, kao i u razvoj planova implementacije (Tushman et al., 1986, n. p.). Za očekivati je kako top menadžment ima najznačajniju ulogu u stvaranju vizije i upravljanju ciljevima promjene, dok srednji i niži menadžment ima značajniju ulogu u njezinu uvođenju (Wan, 2013, n. p.). Upravo zbog toga što o revolucijskim promjenama odlučuju i vode ih vrhovni menadžeri, čest je otpor nižeg menadžmenta i zaposlenika, čija je jedina zadaća promjenu implementirati, ali ne i sudjelovati u njezinu kreiranju. Ovo se može objasniti i primjerom iz vlastitog života. Kada napravimo samostalno neke promjene u svojem životu kao što su brak, preseljenje i slično, onda postoji veći osjećaj kontrole

i manji osjećaj nelagode nego kada su promjene prouzrokovane nečim izvana kao što je preseljenje zbog posla, smanjenja financija i slično (Tallman, n. d., n. p.). Ovu razliku u otporu i upravljanju evolutivnim i revolucijskim promjenama pokazali su Pardodel Val i Martines Fuentes (2003, pp. 13–15) na primjeru španjolskih tvrtki u kojima su proučavali izvore otpora tijekom procesa provođenja ova dva tipa promjena. Autori su došli do zaključka da je otpor prema promjenama općenito veći u revolucijskim nego u evolutivnim promjenama. Navedeno potvrđuje bitnu ulogu menadžmenta u provedbi revolucijske promjene. U sljedećem poglavlju objasniti će se što predstavlja otpor zaposlenika i što ga uzrokuje te način kako ga vrhovni menadžment može suzbiti.

## 5 Otpor zaposlenika kao barijera uspješnom provođenju revolucijske promjene

Otpor zaposlenika podrazumijeva bilo kakvo ponašanje koje pokušava zadržati *status quo*, odnosno trenutno stanje u organizaciji. Može se usporediti s inercijom jer predstavlja upornost organizacije da se izbjegne promjena. Ipak, ni na inerciju ni na otpor ne smijemo gledati kao na negativne koncepte u cjelini jer oni mogu menadžerima pokazati određene aspekte koji nisu pravilno uzeti u obzir u procesu promjene (Waddell&Sohal, 1998, navedeno u Pardo del Val&Martines Fuentes, 2003, p. 5).

Otpor nižeg menadžmenta i zaposlenika često se pojavljuje jer oni imaju različitu percepciju revolucijske promjene nego vrhovni menadžment. S obzirom na to da je takva promjena inicirana od strane vrhovnog menadžmenta, to znači da je uvjeren kako je ona potrebna za opstanak organizacije. Točnije, vidi pozitivne aspekte promjene kako za organizaciju tako i za sebe. Za organizaciju smatra da promjena daje priliku za obnovom i novim fokusiranjem, što joj može pomoći da postane uspješnija. S druge strane, vođenje revolucijske promjene predstavlja mu uzbudljiv profesionalni izazov.<sup>5</sup> Ostatak organizacije, koji obično promjenu mora prihvatiti i provesti, gleda na nju s puno manje entuzijazma i često o njoj ima negativan stav (Wan, 2013, n. p.). Tim više što revolucijska promjena, za razliku od evolutivne koja se odvija u poznatom i postojećem sustavu i ozračju, podrazumijeva promjenu temeljnih organizacijskih elemenata – identiteta, strategije, strukture, procesa i sustava. Proizlazi da je "prilagodba na diskontinuiranu tranziciju psihološki mnogo teža nego suočavanje sa stalnim promjenama" (Lee Marks, 2007, p. 724). Naime, revolucijska promjena za niži menadžment i zaposlenike podrazumijeva zamjenu poznatog, sigurnog, rutinskog načina obavljanja poslovanja s nepoznatim i nesigurnim načinom. Kao ljudi imamo tendenciju da više volimo rutine i navike, pri kojima se osjećamo sigurno, nego promjene, koje predstavljaju nešto novo i nepoznato (Tallman, n. d., n. p.). Stoga ljudi pružaju otpor jer osjećaju tjeskobu o tome kako će promjena utjecati na njih, njihove performanse na poslu, njihov odnos s drugim zaposlenicima i druge čimbenike vezane uz posao. Ironična je činjenica da ljudi često pružaju otpor čak i kada promjena donosi pozitivne stvari, čisto zbog straha od novoga. "Ljudi imaju tendenciju pružati otpor promjeni, čak i kada promjena pokazuje rast i razvoj i dovodi do veće produktivnosti i efikasnosti" (Sara Fine, navedeno u Baker, n.d., p. 53).

Otpor prema promjenama zaposlenici imaju običaj izraziti na različite načine, a neki od njih uključuju izbjegavanje zadataka, ostavke, nedovoljnu produktivnost, odsustvo s rada, sabotaze i slično. Zbog ovakvih ponašanja, koji tvrtki stvaraju troškove, potrebno je osigurati ljudsku prilagodbu na tranziciju. Prema Parkes (1971), navedeno u Lee Marks (2007, p.723), ljudska prilagodba na tranziciju odvija se kroz dvije faze. Prva je faza napuštanje prijašnjeg stanja, odnosno prekid s prošlosti. To znači da postojeće prakse i rutine trebaju biti napuštene. Druga je faza uklapanje novog stanja, odnosno otkrivanje i razvijanje novih praksi i rutina. Uloga je menadžmenta da u ovoj fazi osigura trening zaposlenika.

---

<sup>5</sup>Nešto ciničniji pogled na razlog zašto vrhovni menadžer percipira povoljno revolucijske promjene odnosi se na njihov čvrsti osobni interes: vođenje takve transformacije omogućava im da usklade organizacijske ciljeve sa svojim vlastitim ideologijama, da učvrste svoju poziciju u organizaciji, da povećaju moć i utjecaj koji imaju i da nadgrade svoju karijeru.

## **6 Uloga organizacijske kulture u suzbijanju otpora zaposlenika**

Iz prethodnog poglavlja lako se može zaključiti kako provedba revolucijske promjene iziskuje od menadžera upravljanje otporom zaposlenika. Potonji pružaju otpor jer osjećaju tjeskobu o tome kako će promjena utjecati na njih, njihove performanse i odnos s drugim zaposlenicima. Ribbers (2009, p. 5) navodi kako zbog negativnog stava i emocija, kao i nesigurnosti od strane zaposlenika, čak 70% organizacijskih promjena završi neuspješno. Stoga menadžment, ako želi da se promjena uspješno institucionalizira, mora biti sposoban suzbiti otpor i osigurati spremnost zaposlenika na promjenu. Spremnost se ogleda u vjerovanju i stavu članova da je promjena potrebna i organizacijskom kapacitetu da uspješno napravi te promjene (Susanto, 2008, p. 50). To znači da je za prihvaćanje organizacijske promjene koju pokreće menadžment potrebno utjecati na stav zaposlenika, jer o njemu ovisi hoće li osoba pružiti otpor promjeni ili će ju prihvatiti. Na stav zaposlenika najbolje se može utjecati organizacijskom kulturom jer ona predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki koji oblikuju ponašanje i stav organizacijskih članova. Proizlazi da se organizacijska spremnost ne može kvalitetno izgraditi bez menadžerskog djelovanja na organizacijsku kulturu. Navedeno potvrđuje izjava Genetzky-Haugena (2010, p. 33): "Promjena je neizbježna: a sposobnost organizacije da se prilagodi i promijeni ovisit će o njezinoj kulturi."

U literaturi se pojavljuje niz različitih definicija pojma organizacijske kulture, koje su kvalitetno i sistematski naveli Žugaj i sur. (2004, pp. 6–7) u svojoj knjizi. Među ukupno 16 definicija, koliko su ih naveli, izdvaja se definicija Bahtijarević-Šiber: "Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. Važno je istaknuti relativnu trajnost i stabilnost organizacijske kulture. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje" (Žugaj et al., 2004, p. 6). Može se zaključiti kako organizacijska kultura ima uistinu veliko značenje za funkcioniranje organizacijskog sustava, s obzirom na to da utječe na ponašanje i stav zaposlenika. Ukratko rečeno, ona predstavlja osobnost, odnosno karakter organizacije. Kao takva, ima presudno značenje u izgradnji organizacijske spremnosti za uspješnu provedbu organizacijske promjene. Pri tome njezina uloga može biti posredna i neposredna, što će se objasniti u nastavku.

### **6.1 Neposredan utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene**

U svrhu lakšeg razumijevanja neposrednog utjecaja organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene, potrebno se pobliže upoznati s elementima od kojih se ona sastoji. Tu nastaje problem što različiti autori navode različite elemente organizacijske kulture. Međutim, u literaturi se najčešće spominje podjela koju je dao Armstrong (Žugaj et al., 2004, p. 10). Prema potonjem postoje tri važna elementa organizacijske kulture, a to su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti predstavljaju one vrijednosti koje su izgrađene među pripadnicima organizacije, a obuhvaćaju između ostalog radnu etiku i poštenje.

Organizacijska klima pak predstavlja radnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima, odnosno prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Ona predstavlja način na koji djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu te uvelike utječe na njihovu motivaciju, predanost i kreativnost. Stoga, njezina je uloga da pojedinac bude zadovoljan, što zatim utječe na učinkovitost rada cjelokupne organizacije. Pod menadžerskim stilom podrazumijeva se način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću. Postoji mnoštvo različitih stilova, ali svi se uglavnom kreću u rasponu između dva ekstrema: autokratskog i demokratskog (Žugaj et al., 2004, p. 10). Autokratski menadžerski stil predstavlja tradicionalni način vođenja u kojem menadžer definira što i kako se treba raditi, a radnik treba samo dosljedno slušati i izvršavati naredbe. U ovom slučaju komunikacija je uglavnom jednosmjerna i kreće se od menadžera prema radniku. Demokratski menadžerski stil predstavlja način vođenja u kojem se menadžer konzultira s radnicima kako i što se



treba raditi. Stoga, komunikacija je dvosmjerna jer menadžer traži mišljenje svojih podređenih. Osim navedenih, glavnih elemenata organizacijske kulture, često se spominju i sljedeći vidljivi znakovi koji definiraju organizacijsku kulturu:

- *norme* – bilo pisane ili nepisane, vezuju se uz postupak kojim se nešto želi postići. One pokazuju kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji.
- *običaji i rituali* – predstavljaju operativne i ustaljene oblike ponašanja. S njima se stimulira i pojačava identifikacija djelatnika s organizacijom te stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.
- *komunikacija* – komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Temeljem svoga verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražavaju svoju razinu kulture.
- *jezik* – znak je određenoga socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. On je blizak pratitelj i odraz svega onoga što se događa u organizaciji. Njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje.
- *simboli* – predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije (npr. auto koji menadžer vozi, sat koji nosi, veličina ureda koji ima i slično).
- *priče i mitovi* – izražavaju društvenu svijest preko pripovijetki o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji, o njezinim herojima i postignutim uspjesima. Temeljem toga stvaraju se legende sa stvarnom osnovom koja je u pričanju izgubila svoju objektivnu točnost.
- *obredi* – sastavni su dio organizacijske kulture i obično se planiraju unaprijed da izraze različite aspekte kulturnog utjecaja i doprinosa stvaranju određene poticajne klime i motivacije u organizaciji (Buble, 1997, p. 113).

Važno je za istaknuti kako je, zahvaljujući navedenim elementima, organizacijska kultura u stanju oblikovati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, uvjerenja, čak i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama. Zapravo, jedna je od glavnih mogućnosti organizacijske kulture da se pomoću nje može upravljati organizacijom jer se njezini elementi mogu promijeniti i prilagoditi strategiji. To pak znači da se stvaranjem čvrste organizacijske kulture može smanjiti otpor zaposlenika prema promjeni i utjecati na izgradnju njihova pozitivna stava prema istoj.

Navedeno su dokazali Rahman i sur. (2004, n. p.) koji su empirijski istraživali utjecaj organizacijske kulture na stav zaposlenika prema organizacijskoj promjeni. Na uzorku od 258 malezijskih proizvodnih tvrtki otkrili su da postoji poveznica između organizacijske kulture i afektivnog, kognitivnog i bihevioralnog stava prema organizacijskoj promjeni. Ovdje je bitno istaknuti razliku među trima navedenim vrstama stava. Afektivni stav odnosi se na osjećaje koje osoba ima s obzirom na objekt stava, uključuje procjenu i emocije, a često se izražava kao svidanje ili nesvidanje objekta stava. Kognitivni stav sastoji se od informacija koje osoba posjeduje o osobi ili stvari koja se temelji na onome što osoba vjeruje da je istina. Bihevioralni stav odnosi se na način na koji se osoba namjerava ponašati prema objektu stava.

Temeljem navedenog istraživanja može se zaključiti kako organizacijska kultura ima utjecaj na stvaranje pozitivnog stava zaposlenika prema promjeni koju inicira menadžment. Zapravo, može se reći kako ima direktan utjecaj na vjerojatnost uspjeha strategije organizacijske promjene koju pokreće menadžment. Naime, Mallinger i sur. (2009, n. p.) svojim su istraživanjem pokazali kako su organizacijski članovi skloniji prihvatiti promjene kada je organizacijska kultura usklađena s misijom i ciljevima tvrtke. Iz ovoga proizlazi da menadžeri imaju zadatak preispitati poveznicu organizacijske kulture i ciljeva prije nego započnu s promjenom. Kulturna bi analiza olakšala planiranje i provedbu organizacijske promjene jer bi dala informacije o tome u kojoj su mjeri članovi organizacije spremni prihvatiti promjenu i koji je uzrok problemu koji sprječava ljude da ju prihvate.

Prethodno je rečeno da postoji poveznica između organizacijske kulture i stava zaposlenika prema organizacijskoj promjeni. To znači da organizacijska kultura može formirati kako pozitivan tako i negativan stav prema promjenama, što pak ovisi o tipu kulture koji je definiran unutar organizacije.

Navedeno potvrđuju Rahman i sur. (2004, n. p.) koji su svojim istraživanjem pokazali kako različiti tipovi organizacijske kulture mogu imati različitu razinu prihvatljivog stava prema organizacijskoj promjeni. Proizlazi da određeni tipovi organizacijske kulture mogu olakšati prihvaćenost promjene, dok drugi ne. Pri tome je međutim problem odrediti koji tip organizacijske kulture pogoduje promjenama, s obzirom na to da postoji nekoliko različitih klasifikacija. Jedna od klasifikacija je ona prema Gorree i Jones (navedeno u Rahman et al., 2004, n. p.) koji su organizacijsku kulturu kategorizirali temeljem dviju dimenzija, društvenosti<sup>6</sup> i solidarnosti<sup>7</sup>. Spajanjem ovih dviju karakteristika dobivaju se četiri vrste organizacijske kulture:

*Kultura zajedništva* – karakterizira je visoka društvenost i solidarnost. Tipična je za nove, male i brzorastuće organizacije. Ljudi su vođeni zajedničkim ciljevima, a istovremeno ujedinjeni snažnim društvenim mrežama.

*Rascjepkana ili fragmentirana kultura* – ova kultura može imati nisku društvenost i nisku solidarnost pa je organizacija bez kormila i neukrotiva.

*Mrežna kultura* – karakterizira je niska solidarnost i visoka društvenost.

*Najamnička (plaćenička) kultura* – ima nisku društvenost, ali visoku solidarnost i usmjerena je na strategiju i pobjedu na tržištu. Zaposlenici s ovom organizacijskom kulturom imaju jasne prioritete i brzo odgovaraju na vanjska događanja. One osobe koje nemaju performanse na traženoj razini potiče se da napuste tvrtku, ukoliko su ih nesposobne poboljšati.

Sukladno istraživanju koje su autori proveli ispostavilo se da mrežna kultura i kultura zajedništva imaju snažan pozitivan stav prema promjenama. U današnjem organizacijskom kontekstu, gdje je opstanak kritičan, kultura zajedništva usvojena je da bi osigurala organizacijski opstanak – ona potiče ljude da rade naporno kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. "Ova vrsta kulture je najprikladnija u brzo promjenjivom poslovnom okruženju koje zahtjeva hitne akcije" (Rahman et al., 2004, n. p.). U mrežnoj kulturi promjene se mogu lako uvesti korištenjem više neformalnih mreža i uzimanjem vremena za uvođenje promjena. "Vrijeme i strpljenje je potrebno kako bi se pripremilo zaposlenike da prihvate promjene u organizaciji" (Rahman et al., 2004, n. p.).

Dok su Rahman i sur. istraživali utjecaj organizacijske kulture na razinu prihvatljivog stava prema promjenama i nastojali pronaći vrstu organizacijske kulture koja generira veliku prihvatljivost, Šapić i sur. (2009) istraživali su utjecaj vrijednosti organizacijske kulture na provođenje organizacijskih promjena i važnost menadžmenta da upravlja njima. Ovi autori navode da je za uspješno provođenje organizacijskih promjena potrebno imati organizacijsku kulturu koja se bazira na vrijednostima u kojima je inkorporirana sklonost promjenama. "Snažan sistem vrijednosti i vjerovanja koji konstruiraju organizacijsku kulturu može u velikoj mjeri olakšati, ali i potpuno blokirati proces organizacijskih promjena u zavisnosti od orijentacije kulturalnih vrijednosti, kao i sposobnosti lidera da tim vrijednostima upravlja" (Šapić et al., 2009, p. 401). To znači da postoje različite vrste organizacijskih kultura koje se temelje na različitim sustavima vrijednosti koji su pak različito usmjereni na proces iniciranja i implementiranja organizacijskih promjena. Za razliku od Rahmana i sur. koji su koristili klasifikaciju organizacijskih kultura prema Gorree i Jones, Šapić i sur. (2009, p. 406) dali su podjelu organizacijskih kultura prema McDonald i Gandl, koji ih dijele s obzirom na aspekt njihova odnosa prema promjenama u okruženju i stupnju fleksibilnosti. Prema navedenom, organizacijske kulture dijele se na:

---

<sup>6</sup>Društvenost se definira kao prijateljstvo u odnosima među ljudima u organizaciji. Ideje, stavovi, interesi i vrijednosti dijele se kroz prijateljstvo (Rahman et al., 2004, n. p.).

<sup>7</sup>Solidarnost je sposobnost ljudi da slijede zajedničke ciljeve za dobro organizacije, bez obzira na utjecaj na pojedince i odnos među njima. Solidarnost podrazumijeva predanost misiji organizacije i ciljevima, brz odgovor na promjene u okolini i neprihvatanje loše izvedbe (Rahman et al., 2004, n. p.).

*Birokratska kultura* – ima interni fokus i teži stabilnosti, podržava racionalno i uobičajeno rješavanje problema.

*Kultura postignuća* – također teži stabilnosti, ali ima eksterni fokus. Orijentirana je na ostvarenje specifičnih dostignuća kao što su porast prodaje, tržišnog udjela, profitabilnost i traži spremnost svih zaposlenika da se zadaci ostvare.

*Klanska kultura* – ima interni fokus, ali je fleksibilna. Teži izgradnji dobrih međuljudskih odnosa, lideri naglašavaju kooperaciju, integraciju i suradnju, a radna atmosfera percipira se kao ugodna i izrazito poželjna.

*Adaptivna kultura* – ima eksterni fokus i teži fleksibilnosti. Gradi vrijednosti koje podržavaju organizacijsku spremnost da interpretira signale iz okoline i transformira ih u adekvatan organizacijski odgovor. Članovi organizacije imaju potpunu autonomiju u donošenju odluka, slobodu da predlažu nove ideje i potiče ih se na inicijativu.

Razmatrajući četiri nabrojana tipa kulture, možemo zaključiti da je adaptivna kultura ona koja najviše doprinosi iniciranju i implementiranju organizacijskih promjena jer podrazumijeva izuzetnu fleksibilnost i spremnost članova da pokrenu organizaciju iz jednog stanja u drugo, ovisno o promjenama u okruženju.

Jasno je, naravno, kako je organizacijsku kulturu pojedinih poduzeća teško striktno svrstati u jednu od spomenutih kategorija, ali evidentno je da postoje sustavi vrijednosti koji favoriziraju i oni koji blokiraju provođenje organizacijskih promjena. "Bitno je da u sustavu vrijednosti prevladavaju elementi koji su pozitivno orijentirani prema promjenama, kako bi otpori njihovoj provedbi bili svedeni na najmanju moguću mjeru. Ukoliko to nije slučaj, menadžer mora inicirati promjenu dominantnih vrijednosti da bi one bile usklađene sa željenim novim organizacijskim kontekstom" (Šapić et al., 2009, p. 407). Način na koji možemo mijenjati organizacijsku kulturu u svrhu uspješnog provođenja promjena proučavali su Schneider i Brief (2008, n. p.). Prema ovim autorima organizacijske promjene sigurne su kada se promijeni organizacijska klima i kultura. Organizacijska klima predstavlja ono što članovi organizacije očekuju, dok organizacijska kultura predstavlja ono što članovi vjeruju da organizacija vrednuje. Autori smatraju da su klima i kultura međusobno povezane jer zaposlenikove vrijednosti i vjerovanja (dio kulture) utječu na njihovu interpretaciju organizacijskih politika, prakse i procedura (dio klime). S druge strane, kada menadžeri počnu provoditi novu praksu, procedure i politike, mogu utjecati na ljude da vjeruju kako oni cijene određene nove vrijednosti, što čini dio nove kulture. To znači da se organizacijska kultura može mijenjati u svrhu provođenja organizacijskih promjena kroz fokus organizacijske klime. "Komuniciranje novih vrijednosti i vjerovanja zahtjeva mijenjanje nečega što je opipljivo, a to znači kroz tisuće stvari koje su definirane klimom, koja definira svakodnevni život u organizaciji" (Schneider&Brief, 2008, n. p.).

Organizacijska kultura, osim što utječe na razinu prihvatljivog stava prema promjeni i spremnost organizacijskih članova da ju pokrenu, utječe i na organizacijsko učenje. Kada se pokreće organizacijska promjena menadžeri moraju biti svjesni činjenice da ona može utjecati na spremnost ljudi da uče. Lucas i Kline (2008) istraživali su utjecaj karakteristika organizacijske kulture na to kako pojedinci i grupe doživljavaju smisao inicijativa organizacijskih promjena i kako to na kraju utječe na njihovo učenje. Autori su pokazali da postoje dva faktora koja utječu na organizacijsko učenje prilikom promjene, a djeluju kroz organizacijsku kulturu. Ti su faktori psihološka sigurnost i povjerenje. Psihološka sigurnost podrazumijeva klimu u kojoj članovi grupe vjeruju da mogu pričati otvoreno o svojim greškama, bez straha od negativnih posljedica. Što se tiče povjerenja autori tvrde da je ono postala "dominantna stvar u organizacijskoj kulturi koja utječe na to da se grupa nauči na promjene" (Lucas&Kline, 2008, p. 280). Iz ovoga proizlazi da bi menadžeri trebali osigurati dvije bitne karakteristike organizacijske kulture – psihološku sigurnost i povjerenje – ako žele da promjena ne utječe negativno na organizacijsko učenje.

Možemo zaključiti da menadžer, ako želi osigurati spremnost zaposlenika na promjene i njihov pozitivan stav, treba oblikovati takav sustav vrijednosti unutar organizacijske kulture i takav stil vodstva koji će poticati eksterni fokus, fleksibilnost, visoku društvenost, visoku solidarnost, psihološku sigurnost i povjerenje. Ove karakteristike organizacijske kulture utjecat će pozitivno na zaposlenikovu spremnost i prihvaćanje organizacijske promjene te će učiniti njezinu provedbu uspješnom.

## **6.2 Posredan utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene**

Organizacijska kultura, zahvaljujući svojim promjenjivim elementima, osim što utječe na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene, u stanju je djelovati i na stvaranje organizacijske predanosti i organizacijskog povjerenja. Kako svaki od potonje navedenih predstavlja bitan faktor kojim se može suzbiti otpor zaposlenika i povećati stupanj njihove prihvaćenosti organizacijske promjene, lako je zaključiti da je organizacijska kultura u stanju djelovati na stvaranje pozitivnog stava i posrednim putem.

### **6.2.1 Organizacijska predanost kao faktor uspješne provedbe organizacijske promjene**

Organizacijska predanost predstavlja privrženost zaposlenika organizaciji kojoj pripadaju. Igra ključnu ulogu prilikom implementiranja organizacijskih promjena jer podrazumijeva da će predani zaposlenici ulagati dodatan napor kako bi se osiguralo da promjena uspije. "Organizacijska predanost je stanje u kojem se zaposlenici identificiraju s određenom organizacijom i njezinim ciljevima i imaju želju održati članstvo u toj organizaciji" (Manetje&Martins, 2009, p. 92). To znači da će članovi ostati na strani organizacije čak i onda kada znaju da ishodi njezinih aktivnosti, pa tako i organizacijske promjene, neće biti u njihovu korist. Ovo pogoduje menadžerima kada provode radikalne organizacijske promjene jer će predani zaposlenici spremnije prihvaćati njihove odluke, makar bile štetne za njih. Herscovitch i Meyer (2002, navedeno u Kalyal&Saha, 2008, p. 2) bili su prvi znanstvenici koji su razvili model predanosti organizacijskim promjenama i podvrgli ga empirijskom testiranju. Definirali su predanost promjeni kao razmišljanje koje veže pojedinca za tijek akcije koje se smatraju potrebnim za uspješnu provedbu promjena. Prema navedenim autorima, predanost se sastoji od tri elementa; afektivne, normativne i dugotrajne predanosti.

*Afektivna predanost* – obilježena je jakom vjerom u organizaciju, prihvaćanjem njezinih ciljeva i vrijednosti, spremnošću da se uloži dodatan napor u ime organizacije i željom da se ostane njezinim članom. Ovakav oblik predanosti organizaciji najlakše će se razviti pomoću radnih iskustava koja su u skladu s očekivanjima zaposlenika i njegovim temeljnim potrebama (Steyn&Visagie, 2011, p. 102). Tako su primjeri nekih od načina kojima menadžer može pospješiti navedenu predanost sljedeći: treninzi, sudjelovanje u planiranju promjene, osnaživanje zaposlenika i slično (Kalyal&Saha, 2008, p. 2). S obzirom na to da zaposlenici koji pokazuju visoku razinu afektivne predanosti djeluju u interesu organizacije čak i u situacijama nesigurnosti i neizvjesnosti, ovaj oblik predanosti može se smatrati ključnim prilikom provedbe organizacijskih promjena.

*Dugotrajna predanost* – može se definirati kao predanost koju zaposlenik ima prema organizaciji zbog napora koji je uložio u nju i troškova povezanih s napuštanjem organizacije. Navedeno se odnosi na bliske radne odnose sa suradnicima i ulaganja u karijeru. Proizlazi da će zaposlenici koji imaju visoku razinu afektivne predanosti ostati u organizaciji zato jer žele, dok će zaposlenici s visokom razinom dugotrajne predanosti ostati u organizaciji zato jer su primorani to učiniti (Steyn&Visagie, 2011, p. 102). Iako navedeno za sobom povlači zaključak da će zaposlenici s dugotrajnom predanošću imati tendenciju minimalno uložiti u napore promjene, ovaj oblik predanosti ipak se ne može usporediti s otporom prema promjeni (Kalyal&Saha, 2008, p. 2).

*Normativna predanost* – oblik predanosti koji se temelji na individualnom osjećaju obveze da se ostane u organizaciji zato jer se to smatra moralnim i odgovornim činom (Steyn&Visagie, 2011, p. 102). Ovaj oblik predanosti može djelovati pozitivno na prihvaćanje organizacijske promjene koju provodi menadžment. To je stoga što su se normativno predani zaposlenici spremni žrtvovati radi organizacije u bilo kojoj situaciji u kojoj se ona nalazi, zbog visokomoralne odgovornosti koju osjećaju.

Navedeni opisi nameću jednostavan zaključak kako organizacijska predanost, bez obzira na svoj oblik, može uvelike pridonijeti suzbijanju otpora i povećanju stupnja prihvaćenosti organizacijske promjene kod zaposlenika. U prilog tom zaključku ide i spoznaja do koje su došli Steyn i Visagie (2011, p. 98). Oni su pregledom literature ustanovili kako postoji veliki broj znanstvenika koji su identificirali organizacijsku predanost kao bitan preduvjet uspješne provedbe organizacijske promjene (npr. Bellou, Darwish, Lau i Woodman, Vakola i Nikolaou, Yousef i drugi). Međutim, pregledavanjem radova navedenih autora, Steyn i Visagie došli su do zaključka kako nitko od njih nije empirijski istražio povezanost između organizacijske predanosti i promjene. Stoga su se oni odlučili provesti jedno takvo istraživanje, uzevši za uzorak 113 zaposlenika južnoafričke telekomunikacijske organizacije, koja je 2008. g. prolazila proces restrukturiranja. Rezultati njihova istraživanja potvrdili su kako su afektivna i normativna predanost pozitivno povezane s organizacijskom spremnošću na promjenu. Osim navedenih autora, empirijsku povezanost između organizacijske promjene i predanosti proučavali su Kalyal i Saha (2008, p. 1). Rezultati njihova istraživanja također su pokazali da je afektivna predanost pozitivno povezana s organizacijskom spremnošću na promjenu. Uz to, autori su otkrili dva faktora koja bitno utječu na organizacijsku predanost, a to su komunikacija tijekom promjene i povjerenje u menadžment.

*Komunikacija tijekom organizacijske promjene* – tijekom organizacijske promjene potrebno je da menadžment komunicira sa zaposlenicima kako bi stekao njihovu predanost. Ako su zaposlenici pravovremeno i točno obaviješteni o tijeku i ishodima organizacijske promjene bit će manje skeptični prema njoj. Ako pak ne postoji efektivna strategija komunikacije, glasine mogu ozbiljno naštetiti procesu promjene, jer će povećati nesigurnost i razviti negativan stav prema njoj, time narušavajući organizacijsku predanost. "Svrha komunikacije koja se odnosi na promjene je raširiti viziju, minimalizirati strah od nesigurnosti, prevladati otpornost i cinizam prema promjeni i zadobiti predanost zaposlenika" (Kalyal i Saha, 2008, p. 3). Otvorena komunikacija menadžera prema zaposlenicima prilikom provedbe organizacijskih promjena posebno je bitna zbog postojanja neformalne komunikacije. Naime, u nekim organizacijama postoji čvrsto ukorijenjena mreža neformalne komunikacije kojom se brzo šire različite glasine i tračevi. U odsustvu otvorene formalne komunikacije menadžera prema zaposlenicima događa se da zaposlenik bude bombardiran različitim dezinformacijama. Time se narušava prethodno stečeno povjerenje zaposlenika u nadređene, posljedica čega je lakše stvaranje otpornosti prema promjenama koje uvode.

*Povjerenje u menadžment* – povjerenje zaposlenika u menadžment podrazumijeva da će zaposlenici prihvatiti odluke koje on donosi jer vjeruju da uzima u obzir njihove potrebe i želje te da suosjeća s njima. Kada zaposlenici imaju snažno povjerenje u menadžment, spremni su više se predati organizaciji i naporima organizacijske promjene. "Povjerenje smanjuje otpornost i pospješuje predanost promjeni što utire put uspješnoj implementaciji promjene" (Kalyal i Saha, 2008, p. 3).

Može se zaključiti kako je organizacijska predanost savršen koncept putem kojega menadžeri mogu utjecati na stvaranje spremnosti i izgradnju prihvaćenosti revolucijskih promjena. Ionako je promjena inicirana od strane menadžmenta, predanost organizaciji činit će zaposlenike više vezanim i odgovornim za nju i njezine ciljeve. To je stoga što je predanim zaposlenicima veći prioritet ispunjenje organizacijskih nego vlastitih ciljeva. Upravo zbog ovoga menadžeri nastoje otkriti način na koji mogu utjecati i povećati organizacijsku predanost. Meyer i sur. (2010) otkrili su da veća sukladnost između zaposlenikovih osobnih vrijednosti i njegove percepcije organizacijskih vrijednosti dovodi do većeg zalaganja i predanosti organizaciji. Iz ovoga proizlazi da je na organizacijsku predanost moguće utjecati vrijednostima organizacijske kulture. Naime, organizacijska kultura svojim vrijednostima,

stavovima, pretpostavkama i uvjerenjima ima snažan utjecaj na zaposlenikovo ponašanje. S obzirom na to da potonje uključuje i njegovu predanost organizaciji, jasno je da organizacijska kultura ima snažan utjecaj na izgradnju organizacijske predanosti. Ovo potvrđuju Manetje i Martins koji tvrde da organizacijska kultura ima tendenciju utjecati na zaposlenikov radni napor i zalaganje direktno kulturalnim vrijednostima, a posredno kroz prakse ljudskih resursa. "Ova teorijska povezanost između organizacijske kulture i organizacijske predanost predlaže da je organizacijska predanost rezultat organizacijske kulture" (Manetje&Martins, 2009, p. 108). Osim teorijske povezanosti, Drenth i sur. (navedeno u Manetje&Martins, 2009, p. 94) dokazali su da postoji i empirijska povezanost između visoke razine organizacijske predanosti i organizacijske kulture, odnosno njezinih dviju dimenzija; podrške i inovativnosti. Također su Manetje i Martins (2009, p. 87), istraživanjem nad 371 zaposlenikom južnoafričke automobilske industrije, empirijski dokazali da organizacijska kultura ima utjecaj na organizacijsku predanost.

Na temelju teorijskih i empirijskih dokaza o utjecaju organizacijske kulture na organizacijsku predanost proizlazi važna implikacija za menadžere, a odnosi se na potrebu procjene organizacijske kulture prije nego se započne s organizacijskom promjenom. Navedeno treba olakšati proces utvrđivanja onih organizacijskih vrijednosti na koje je potrebno usmjeriti pažnju u svrhu povećanja organizacijske predanosti. Uz to, važno je stvoriti što snažniju (dominantu) organizacijsku kulturu jer što je kultura snažnija i predanost će biti veća.

### **6.2.2 Organizacijsko povjerenje kao faktor uspješne provedbe organizacijske promjene**

Da bi članovi organizacije prihvatili promjenu koja se provodi potrebno je da imaju snažno organizacijsko povjerenje u menadžment koji promjenu smišlja i provodi. Ono se može definirati kao koncept koji predstavlja stupanj pouzdanosti članova organizacije u dobru volju menadžmenta, a posebno se odnosi na to koliko su uvjereni da je menadžment pošten, iskren i nepristran prilikom obavljanja posla (Ribbers, 2009, p. 7). Zaposlenici koji imaju visoku razinu povjerenja u svoje menadžere bit će manje zabrinuti ishodom njihovih odluka jer će vjerovati da su prilikom njihova donošenja bili suosjećajni i mislili na potrebe svojih zaposlenika. "Zaposlenici koji imaju visoku razinu povjerenja u menadžment biti će više susretljiv na njihove odluke i prihvatit će promjene otvoreno i srdačno" (Kalyal&Saha, 2008, p. 4). Izgradnja povjerenja je bitna jer ono predstavlja nešto što je inspirativno, pruža vjerodostojnost i učinkovito vodstvo, povećava produktivnost i konkurentsku prednost, poboljšava komunikaciju i uzajamno razumijevanje, smanjuje stres, donosi niže troškove i veću učinkovitost, dovodi do većeg preuzimanja rizika. Uz to, povjerenje potiče suradnju i to je jedan od glavnih razloga zašto postaje društveni fenomen koji čini rad unutar organizacije jednostavnijim i suradnju među organizacijama mogućom (Genetzky-Haugen, 2010, p. 8). Sukladno ovome, u interesu je svakog menadžera da izgradi čvrsto povjerenje u organizaciju, organizacijsku strukturu i upravljanje. Da bi se to postiglo bitno je pronaći čimbenike koji utječu na stvaranje organizacijskog povjerenja i potom djelovati na njih, kako bi lakše upravljali ljudima prilikom provedbe organizacijske promjene. Prema Ribbersu (2009, pp. 30-31) glavni čimbenici su:

*Pravednost* – povjerenje i pravednost su usko povezani, a posebno tijekom organizacijskih promjena jer su zaposlenici zabrinuti kako će biti tretirani, a pogotovo hoće li biti tretirani pravedno. Ako zaposlenici osjećaju da menadžment pokazuje pravednost i razumijevanje, imat će više povjerenja u njega (Devos et al., 2007, p. 611). Zapravo, razvoj povjerenja unutar organizacija bit će pod utjecajem povijesnih ishoda koje je zaposlenik doživio kada je vjerovao drugome zbog njegove sposobnosti i integriteta (Genetzky-Haugen, 2010, pp. 6–9). Stoga, može se zaključiti kako stav prema promjenama ovisi o prijašnjim iskustvima pravednosti menadžmenta prema zaposlenicima. "Ako je zaposlenik bio tretiran pošteno više je vjerojatno da će imati pozitivan stav prema promjenama" (Erling et al., 2007, p. 153).

*Komunikacija* – prilikom provedbe promjene organizacija se pomiče iz trenutnog, poznatog stanja u novo stanje koje je nepoznato. U tom procesu ljudi žele dobiti dublje znanje o svojim ulogama, očekivanjima nadređenih i o tome kako njihovi napori doprinose i artikuliraju u procesu promjena.

Ljudi trebaju razumjeti što se događa i što se treba dogoditi. Stoga komunikacija ima važnu ulogu u ovom procesu jer može reducirati nesigurnost koja u tim trenucima vlada i osigurati potrebno povjerenje zaposlenika u menadžment. Upravo zato je u interesu menadžmenta da teži otvorenoj komunikaciji jer "loša komunikacija oko problema promjene može uništiti predanost organizaciji, moral zaposlenika i generirati ogroman otpor i neprijateljstvo prema promjeni, te potaknuti kasnije probleme s performansama" (Vasile, n. d., p. 185). Onaj menadžment koji ima otvorenu komunikaciju sa svojim podređenima daje im prividno do znanja da nema zakulisnih igara i da mu zaposlenici mogu vjerovati, pa čak i onda kada radi na njihovu štetu.

*Organizacijsko samopoštovanje* – predstavlja stupanj kojim se član organizacije identificira kao sposoban, značajan i vrijedan član organizacije (Ribbers, 2009, p. 12). Što je organizacijsko samopoštovanje veće i član se osjeća značajnijim, imat će više povjerenja u svoje nadređene.

Učinak povjerenja prilikom provedbe promjena može se dodatno pospješiti ukoliko menadžment vodi brigu o društveno odgovornom ponašanju (DOP). "Negativan odnos prema organizacijskim promjenama se može reducirati zaposlenikovom percepcijom jake korporativne socijalne odgovornosti" (Erling et al., p. 157). Proizlazi da menadžment, kada želi provesti radikalne promjene koje imaju negativan učinak na zaposlenike, treba biti sposoban putem odnosa s javnošću stvoriti sliku svoje organizacije kao društveno odgovorne. Kad zaposlenici vide da se menadžment ponaša društveno odgovorno stvorit će dojam da će biti pošten i odgovoran prema njima, iako to tako uopće ne mora biti.

Organizacijsko povjerenje podrazumijeva da će zaposlenici vjerovati menadžeru da će donijeti ispravnu odluku, koja je u skladu s njihovim vrijednostima, uvjerenjima, stavovima i pretpostavkama. To znači da menadžer treba uspostaviti vrijednosti na razini organizacije koje podržavaju pravednost, jednakost, solidarnost. Tada će zaposlenik biti uvjeren da će menadžer donositi odluke koje su poštene za sve sudionike organizacije. Iz ovoga proizlazi da se uspostavljanjem organizacijske kulture koja ističe određene vrijednosti može utjecati na porast organizacijskog povjerenja. Generzky-Haugen (2010) istraživao je utjecaj organizacijske kulture na organizacijsko povjerenje i došao do zaključka da one organizacije koje žele stvoriti kulturu povjerenja trebaju usaditi u svoju organizacijsku kulturu vrijednosti kao što su: kontinuirani razvoj, samo-aktualizacija, poticanje i osnaživanje zaposlenika. Uz to, bitno je osigurati zajedničke vrijednosti, misiju i ciljeve, otvorenost vodstva, osjećaj zabavnog posla, atmosferu zadovoljstva, želju za učenjem i otvorenu komunikaciju. One organizacije koje ukomponiraju ove vrijednosti u svoju organizacijsku kulturu moći će donositi odluke koje će zaposlenici prihvaćati s manje otpora. Zaposlenici će biti uvjereni da su odluke u skladu s vrijednostima koje menadžeri promoviraju i da neće negativno utjecati na njih jer povjerenje označava "vjerovanje da ustupanje nekog stupnja kontrole nad situacijom na drugoga ili više njih neće voditi do osobnog gubitka ili štete" (Lucas&Kline, 2008, p. 280).

Možemo zaključiti da organizacijske promjene impliciraju izgradnju snažnoga organizacijskog povjerenja. Pomoću njega menadžeri mogu donositi odluke koje su u interesu organizacije, a ne zaposlenika. Pri tome će zadobiti podršku organizacijskih članova jer su oni uvjereni da je menadžment donio ispravnu odluku, tj. onu koja je u skladu s potrebama zaposlenika i ide u njihovu korist. Povjerenje omogućava menadžerima da uvjere zaposlenike da čine dobru stvar.

## **7 Zaključak**

Analizom znanstvene i stručne literature može se zaključiti kako organizacijska kultura predstavlja važan čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Zahvaljujući elementima od kojih se sastoji (organizacijske vrijednosti, organizacijska klima, menadžerski stil, običaji, norme, simboli) organizacijska kultura u stanju je oblikovati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, čak i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama. Iz navedenog slijedi važna menadžerska implikacija. Prije negoli se menadžer odluči na provođenje radikalne organizacijske promjene, treba provesti kulturalnu analizu. Ukoliko ustanovi da je postojeća organizacijska kultura

nefunkcionalna u smislu izgradnje pozitivnog stava prema promjeni, organizacijske predanosti i povjerenja, zadatak je menadžera da kroz prizmu organizacijske klime djeluje na izmjenu organizacijskih vrijednosti.

Cilj je učiniti transparentnima i pridržavati se vrijednosti kao što su fleksibilnost, eksterni fokus, visoka društvenost, psihološka sigurnost i povjerenje, koji će pozitivno utjecati na izgradnju pozitivnog stava o organizacijskim promjenama, te vrijednosti kao što su odgovornost, poštenje, pravednost i solidarnost, koje će pozitivno utjecati na razvoj organizacijske predanosti i povjerenja. Ako se izgradi snažna predanost i povjerenje od strane zaposlenika, menadžer je u mogućnosti donositi odluke koje su u interesu organizacije, a da pri tome zaposlenici te odluke dočekaju susretljivo, otvoreno i srdačno jer smatraju da su u skladu s postojećim vrijednostima koje je menadžment transparentno prikazao.

Može se zaključiti da organizacijska kultura služi menadžerima kao sredstvo zavaravanja zaposlenika jer pomoću nje mogu promovirati vrijednosti koje će poticati predanost i povjerenje, a donositi odluke suprotne tim vrijednostima i na štetu zaposlenika. Navedeno je posebno važno prilikom provedbe radikalnih organizacijskih promjena, kada menadžer donosi odluke koje su za zaposlenike krajnje rigorozne (otkazi, rezanje plaća, zatvaranje i premještanje pogona), a koje su neminovne u svrhu opstanka poslovne organizacije na tržištu. Iako ovi zaključci menadžerima mogu izgledati vrlo primamljivo i zanimljivo, praktično su vrlo teško izvedivi. Svjedoci smo stalnih štrajkova i otpora koje pokreću radnici i njihovi sindikati uoči menadžerskih odluka o radikalnim promjenama. Postavlja se pitanje koliko uopće hrvatski radnici imaju povjerenja u svoj menadžment. Također se postavlja pitanje vrijede li uopće u praksi teorijski definirani čimbenici izgradnje povjerenja u nadređene. Stoga se za daljnje istraživanje preporuča empirijski ispitati prvo razinu povjerenja kojeg imaju zaposlenici hrvatskih tvrtki u svoje menadžere, a potom i čimbenike organizacijske kulture koji zaista utječu na razinu njihova povjerenja. Dobiveni rezultati empirijski bi potvrdili ili opovrgnuli ulogu koju organizacijska kultura ima i može imati u provođenju radikalnih organizacijskih promjena u hrvatskim poduzećima.

#### **Literatura:**

Ahmed, A., Islam, S., Uddin, K., (2010), Steps of business process reengineering; Hypothetical application to RMG business, *Department of Accounting & Information systems, Faculty of Business Studies, University of Dhaka, Bangladesh*, [Online], p. 4–15, <raspoloživo na: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1699735](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699735)>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Al-Mashari, M., (2001), Process Orientation through Enterprise Resource Planning (ERP): A Review of Critical Issues, [Online], *Knowledge and Process Management*, vol. 8, no. 3, p. 178, <raspoloživo na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.v8:3/issuetoc>>, [Pristupljeno 30. 9. 2014.].

Al-Zu'bi, A. H. & Judeh, M., (2011), Measuring the Implementation of Total Quality Management: Ibn Al-Haytham Hospital Case Study, *International Journal of Business and Management*, [Online], vol. 6, no. 5, p. 114, <raspoloživo na: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F10434%2F7451&ei=YnZ>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Bosilj Vukšić, V. et al., (2004), *Informacijska tehnologija u poslovanju*, Zagreb: Element, ch. 2-16, pp. 28–131

Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A., (2008), *Upravljanje poslovnim procesima – organizacijski i informacijski pristup*, Zagreb: Školska knjiga, pp. 19–23



- Bosilj Vukšić, V. & Kovačić, A., (2004), *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., pp. 16–19
- Bosilj Vukšić, V. & Spremić, M., (2005), ERP System Implementation and Business Process Change: Case Study of a Pharmaceutical Company, *Journal of Computing and Information Technology – CIT*, [Online], vol. 13, no. 1, pp. 13-16 <raspoloživo na: [https://bib.irb.hr/datoteka/191662.ERP\\_PLIVA\\_CASE\\_STUDY\\_FINAL.PDF](https://bib.irb.hr/datoteka/191662.ERP_PLIVA_CASE_STUDY_FINAL.PDF)>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].
- Čokolić, S. & Klaić, M., (n. d.), *SAP ERP rješenja u hrvatskim tvrtkama*, [Online], pp. 222, <raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/blimm12\\_18.pdf](http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/blimm12_18.pdf)>, [Pristupljeno 26. 8. 2014.].
- Ćurić, S., (2003), Skladište podataka kao podrška reinženjeringu poslovnih procesa u Poreznoj upravi, [Online], vol. 52, no. 7-8, p. 5, <raspoloživo na: <http://zaklada-hanzekovic.ijf.hr/2003/bpr.pdf>> [Pristupljeno 30. 8. 2014.].
- Dale, B. G., Martinez Lorente, A. R., Dewhurst, F., (n. d.), Total quality management and information technologies: An examination of the issues, [Internet], p. 9–13, <raspoloživo na: <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/440/1/tqm.pdf>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].
- Garača, Ž., (2004), *ERP sustavi*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, ch. 1-6, pp. 6–49
- Garača, Ž., (2004), *Poslovna informatika – od bita do globalizacije*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, pp. 204–218
- Gattiker, T. F. & Goodhue, D. L., (2002), Software-driven changes to business processes: an empirical study of impacts of Enterprise Resource Planning (ERP) systems at the local level, *International Journal of Production Research*, [Online], vol. 40, no. 18, p. 4799, <raspoloživo na: <https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/10/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fsid=3d136b6517-d447-4633-abda-d49cf53ed38c=2540sessionmgr4004=26vid=3d0=26hid=3d4204>>, [Pristupljeno 14. 9. 2014.].
- Grabot, B., Mayere, A., Bazet, I., (2008), *ERP Systems and Organisational Change: A Socio-technical Insight*, London: Springer-Verlag, pp. 52–144
- Hashmi, K., (2010.), Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM), [Online], n. p. <raspoloživo na: <http://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/>>, [Pristupljeno 25. 9. 2014.].
- Huq, Z., Huq, F., Cutright, K., (2006), BPR through ERP: Avoiding Change Management Pitfalls, *Journal of Change Management*, [Online], vol. 6, no. 1, p. 72 <raspoloživo na: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010500523442#.U-5MO6NexqM>>, [Pristupljeno 14. 9. 2014.].
- Kafol, Lj., (1999), TQM – bit, nastanak i razvoj, *Mašinstvo*, [Online], vol. 4, no. 3, pp. 200–207, <raspoloživo na: <http://www.mf.unze.ba/casopis/broj12/TQM-bit,%20nastanak%20i%20razvoj.pdf>>, [Pristupljeno 17. 9. 2014.].

Khongsawatkiat, K., (n.d.), InformationSystemand Total Quality Management, [Online], n. p., <raspoloživo na: <http://www.sathorn.net/journal/exjournal/Information-Systems-and-Total-Quality-Management.pdf>>, [Pristupljeno 25. 8. 2014.].

Kurbel, K. E., (2013), Enterprise ResourcePlanningandSupplyChain Management, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, [Online], p. 127 <raspoloživo na: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-31573-2>>, [Pristupljeno 31. 8. 2014.].

Nazemi, E., Tarokh, M. J., Djavanshir, G. R., (2012), ERP: a literature survey, *Int J AdvManufTechnol*, [Online], vol. 61, pp. 999–1000, <raspoloživo na: <http://fumblog.um.ac.ir/gallery/534/ERP.pdf>>, [Pristupljeno 27. 8. 2014.].

Pale, I., (2006.), Paralelno uvođenje integriranog informacijskog sustava i sustava upravljanja kvalitetom – Da ili ne?, *Hrvatska konferencija o kvaliteti*, [Online], n. p. <raspoloživo na: [http://www.kvaliteta.net/informacije/radovi/Pale\\_I\\_rad.pdf](http://www.kvaliteta.net/informacije/radovi/Pale_I_rad.pdf)>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Panian, Ž. & Čurko, K., (2010), *Poslovni informacijski sustavi*, Zagreb: Element, ch. 2, pp. 26–27

Pecić, Lj. et al., (2010), Kako odabrati pravu meru organizacionih promena, *IMK-14 Istraživanje i razvoj*, [Online], vol. 16, no. 3, p. 55 <raspoloživo na: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-6829/2010/0354-68291003051P.pdf>>, [Pristupljeno 15. 9. 2014.].

Pušeljić, M. & Orlović, A., Dimenzije policijske organizacijske strukture, *Policijska sigurnost*, vol. 19, no. 2, p. 147, <raspoloživo na: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F118030&ei=miF4VIWyH8LOygOurICYDQ&usg=AFQjCNHTJhMZLouV1k7FJsEufh74AjHHVQ&sig2=Q1bbYfehDs4cmKPl-FNv0w&bvm=bv.80642063,d.bGQ>>, [Pristupljeno 25. 9. 2014.].

Reid, R. D. & Sanders, N. D., (2007.), *Operations Management*, 4rd edition, WileyOnlineLibrary, [Online], ch. 5, pp. 139–170 <raspoloživo na: <http://kampus.ovh.org/0470325046Operations.pdf>>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Rušović, M. & Zornić, DŽ., (2010), Informacione tehnologije i reinženjering poslovnih procesa u cilju prevazilaženja krize, *Annals of International Conference of Young Leaders*, [Online], vol. 1, pp. 635–649 <raspoloživo na: <http://www.ceeol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=2d39b3f5-3d72-4be8-a863-966b467af71d&articleId=1a9c2076-88fa-4812-bcb0-968de846340e>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Siam, A. Z., Alkhateeb, K., Al-Waqqad, S., (2012.), The Role of Information Systems in Implementing Total Quality Management, *American Journal of Applied Sciences*, [Internet], vol. 9, no. 5, pp. 667–668, <raspoloživo na: <http://thescipub.com/PDF/ajassp.2012.666.672.pdf>>, [Pristupljeno 26. 9. 2014.].

Ščekić, V., (2011), The role ofthereingeneering on theeconomiceffectsofthebusiness, *Internationaljournalofeconomicsandlaw*, vol. 1, no. 2, p. 154, <raspoloživo na: <http://ekonomijaipravo.org/fajlovi/Vol2/15.%20Scekic%20V%20-%20THE%20ROLE%20OF%20THE%20REINGENEERING%20ON%20THE%20ECONOMIC%20EFFECTS%20OF%20THE%20BUSINESS.pdf>>, [Pristupljeno 30. 8. 2014.].

Šuman, S. & Pavletić, D., (2008.), TQM – Put do diferencijacije, [Online], p. 136 <raspoloživo na: <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F48484&ei=UGxSUIi2Ns7P4QTw8oDoAg&usg=AFQjC>>, [Pristupljeno 28. 9. 2014.].

Thawani, S., (2000.), BPR or ERP – What Comes First?, [Online], p. 4 <raspoloživo na: <http://qualityindeed.com/Articles%20about%20Process%20Reengineering/BPR%20or%20ERP%20What%20Comes%20First.pdf>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Topić, G., (n. d.), Modeliranje poslovnih procesa i optimizacija ljudskih resursa u složenim poslovnim sustavima, *ERP&BusinessProcesses*, [Online], p. 2, <raspoloživo na: [https://www.fer.unizg.hr/download/repository/Gordan\\_Topic\\_klasifikacijski.pdf](https://www.fer.unizg.hr/download/repository/Gordan_Topic_klasifikacijski.pdf)>, [Pristupljeno 10. 8. 2014.].

Tumay, K., (1996), Businessprocesssimulation, [Online], p. 94, <raspoloživo na: <http://www.informsim.org/wsc96papers/012.pdf>>, [Pristupljeno 16. 9. 2014.].

Weerakkody, V. &Currie, W., (2003), IntegratingBusinessProcessReengineeringwithInformation Systems Development: Issues&Implications, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, [Online],pp. 306–307, <raspoloživo na: <http://www.bus.iastate.edu/nilakant/MIS538/Readings/Integrating%20BPR%20with%20ISD.pdf>>, [Pristupljeno 28. 8. 2014.].

Zhao, F., (2004), Management ofinformationtechnologyandbusinessprocess re-engineering: a case study, *Industrial Management & Data Systems*, [Online], vol. 104, no. 8, p. 675, <raspoloživo na: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02635577&volume=104&issue=8&articleid=850230&show=html>>, [Pristupljeno 25. 8. 2014.].

<http://hr.wikipedia.org>

[en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)

**SUSTAINABLE TOURISM – An Interdisciplinary Approach**  
**Denisa Krbec, urednica**

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ  
izvanredna profesorica, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[akrajnov@gmail.com](mailto:akrajnov@gmail.com)

MARIJA BUŠELIĆ  
redovna profesorica, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"  
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Preradovićeve 1/1, 52000 Pula  
Tel +385 52 377 032  
Hrvatska  
[mbusel@efpu.hr](mailto:mbusel@efpu.hr)

Prikaz knjige  
UDK: 338.48

Turizam danas doživljava novu paradigmu. Ovaj "ritual postmodernističkog života" (prema Dujmović, Vitasović, 2013), koji je zaokrenuo od pojma "protusvakodnevice" (Krippendorf, 1986) do "ekstenzije svakodnevice" (kako za posjetitelje tako i za domaćine), socijalni je i ekonomski fenomen od posebnog značaja za teoretičare i praktičare upravo zbog njegovih "tisuću lica".

Kontinuirani rast turističkih posjetitelja na svjetskoj razini, ali posebice u tzv. dalekim destinacijama (Afrika, Azija), ali i u zemljama središnje i istočne Europe i drugima, čini od ovog fenomena posebno zanimljiv predmet istraživanja. Održivi turizam ozbiljnije se izučava tek od 1990-ih godina na ovamo, tek od Summita u Rijuu iz 1992. Te godine bilježe se ozbiljniji naponi Svjetske turističke organizacije (WTO) u promociji održivog turizma, pri čemu valja spomenuti dvije edicije: *Održivi razvoj turizma: kompilacija primjera dobre prakse* (UNWTO, 2000) i *Agenda za održivi i kompetitivni europski turizam* (Europska komisija, 2007). Potonja je nastala slijedom nove verzije Lisabonske strategije i nadopunjene Strategije održivog razvoja (2006).

Monografija *SUSTAINABLE TOURISM – An Interdisciplinary Approach* (Održivi turizam – interdisciplinarni pristup) izdao je 2013. godine Fakultet za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković" Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Urednica je prof. dr. sc. Denisa Krbec, a recenzenti Andreas Kagermeier (Sveučilište Trier, Njemačka), Darko Prebežac (Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska) i Martina Vidovic (Odjel za ekonomiju, Rollin College, USA). Izdana je na engleskom jeziku.

Knjiga je rezultat stvaralačkog napora tima znanstvenog projekta pod nazivom "Održivi turizam u Hrvatskoj: okusi Istre" (projekt broj 303-0000000-2451) financiranog od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske (2007. – 2012.).

Smisao samog projekta i ove monografije – svojevrsnog zbornika radova na temu, kako navodi urednica monografije Denisa Krbec, bio je skrenuti pažnju i produbiti istraživanja na temu održivog turizma, odnosno *održivosti u turizmu* kao "vodeće socijalne aktivnosti u suvremenoj ekonomiji" (Krbec, 2013). Cilj je bio prikazati rezultate petogodišnjeg istraživanja na znanstvenom projektu, ali i potaknuti daljnja istraživanja na socijalnom, ekonomskom, kulturalnom, povijesnom i drugim aspektima (održivosti) turizma, odnosno potaknuti "izazovnu orijentaciju na znanstvena istraživanja u turizmu kojoj nema kraja" (Krbec, 2013).

Turizam je jedan od najzanimljivijih i najinspirativnijih socijalnih, ekonomskih i kulturoloških fenomena današnjeg doba kako za znanstvenike tako i za praktičare. Premda se o održivosti u svim (ne samo) ekonomskim aktivnostima u posljednje vrijeme sve više govori, rijetko je koja socijalna i ekonomska aktivnost istovremeno toliko prisutna, a opet nedovoljno razjašnjena kao fenomen turizma. Svakako, pritom valja imati na umu da je turizam jedna od najvažnijih poluga ekonomskog i društvenog razvoja mnogih nacionalnih i regionalnih ekonomija u Europi i svijetu, ali da ga međutim treba sagledati kroz holistički pristup, kako bi se koncept održivog turizma mogao razumjeti i objasniti upravo u svojoj cjelokupnosti. U tu svrhu urednica i autori monografije s pravom smatraju da jedino interdisciplinarni pristup dopušta dovoljno široki okvir razmatranja toga složenog fenomena. Pritom je naglasak upravo na **održivosti** turizma, jer je održivost "sudbinski predodređena" (Krbec, 2013), imanentna suvremenom turizmu.

Knjiga je namijenjena podjednako studentima, znanstvenicima i praktičarima u turizmu, ekonomiji, sociologiji i drugim znanostima. Široki spektar tema koje monografija obrađuje čine je zanimljivim štivom i za svakog čitača koji želi detaljnije upoznati sam koncept suvremenog turizma. No, kako urednica Krbec navodi, monografija nije "jedinstveni recept kako koristiti istraživačke tehnike", već se radi o "otkrivanju, nalaženju, strukturiranju i razumijevanju kompleksnosti ove specifične socijalne interakcije". Zato knjiga želi potaknuti daljnja istraživanja i znanstvene rasprave, dizajniranje strateških dokumenata u turističkoj praksi, kao i poboljšanja performansi donositelja odluka u turizmu. Naglasak na interdisciplinarnosti i sagledavanje fenomena turizma prije svega kroz *održivost*, uz gotovo neprimjetan osvrt na ekonomske (u praksi često previše isticane) aspekte fenomena turizma, daje knjizi posebnu notu i svježinu, poziva čitatelje na nova razmišljanja i otvara nove perspektive i gledanja na ovaj fenomen koji se često – jednostavno sagledava preusko.

Knjiga je sastavljena od 16 poglavlja, koji su logičnim slijedom nanizani u četiri dijela. Sadrži 343 stranice teksta, a započinje predgovorom i uvodom urednice te završava kratkom biografijom svih autora i kazalom pojmova. Tvrdog uveza i sa zanimljivim grafičkim rješenjem, knjiga prvenstveno privlači i dizajnom na koricama (kreacija Marine Orlić), sadržajnom fotografijom koja poziva na promišljanje (more, suton i prehistorijski kulturni spomenik) o prošlosti i budućnosti turizma, ali i o njegovoj kompleksnosti, kao da "u jednom mahu" objašnjava sam smisao i osnovnu ideju monografije. Posebnost monografije čini i pozamašan broj autora pojedinih poglavlja – 14 autora iz različitih znanstvenih polja i područja koji svaki sa svog aspekta i kuta gledanja objašnjavaju i sagledavaju pojmove održivosti i turizma. To od ove monografije čini svojevrsni *misaoni mozaik* kakav se rjeđe susreće u našem izdavaštvu, barem u okviru pojma turizam. Zasiurno, upravo naglasak na interdisciplinarnosti, uz odsutnost bilo kakve pretenzije da ni jedno poglavlje, a posebno ne ono ekonomsko, dominira u sagledavanju fenomena turizma, već predstavlja u pravilu jedno sasvim novo gledanje na opisani fenomen, već kao ideja i sam *per se* predstavlja održivost u znanosti.

Zato, premda je razvoj turizma izniknuo, po naravi stvari, iz ekonomsko-razvojnih, pa i političkih motiva, za što je dokaz posebno istarska regija, koja je u ovim istraživanjima služila kao svojevrsni "praktički laboratorij" za istraživanja, ovdje se stvari zapravo "izvrću naglavačke", uz naglasak upravo na socijalnoj, kulturnoj (kulturološkoj) i razvojnoj komponenti turizma koje su prikazane kao jedina mogućnost da se razvoj turizma održi na zadovoljstvo svih njegovih dionika – *stakeholdera*, a posebice domicilnog stanovništva i receptivne sredine.

Recenzenti posebno ističu da se u knjizi "problematika turizma sagledava iz različitih aspekata – socioloških, kulturoloških, ekoloških, geografskih i ekonomskih... te se istražuju kontroverze, neusuglašenosti, ali i rizici vezani uz turizam" (Prebežac) te "pristup u ovoj knjizi nadilazi konvencionalni (neoklasični) pristup i optimističnu ekonomsku perspektivu". Samim time, knjiga predstavlja i svojevrsno "rano upozorenje" na moguće negativne, prvenstveno kulturološke i ekološke, posljedice nekontroliranoga turističkog razvoja na lokalne sredine, kulture i ekosisteme. Cijeli naglasak monografije dakle nije na ekonomskim učincima turizma, već na tezi da sve u turizmu premrežene djelatnosti – ugostiteljstvo, hotelijerstvo, promet, trgovina i druge – zapravo moraju prvenstveno pridonositi dobrobiti lokalnog stanovništva, lokalne zajednice i očuvati postojeće ekosustave. Zato autori, kako nadalje navodi recenzent, "inzistiraju na zagovaranju održivog i odgovornog donošenja odluka o investicijama u turizmu i općenito na održivom i odgovornom menadžmentu u svim područjima i funkcijama suvremenog turističkog menadžmenta" (Vidovic). Monografija se sastoji od četiri dijela: 1. Što je održivi turizam? 2. Mjerenje u održivom turizmu. 3. Čimbenici održivog turističkog razvoja. 4. Izazovi obrazovanja u turizmu.

Prvi dio monografije, naziva **Što je održivi turizam**, nastoji dati odgovore na pitanja što je to održivi turizam u globaliziranom ekonomskim i društvenom okruženju, sagledavajući novu paradigmu u poimanju tog pojma.

Autorica prvog poglavlja knjige, naziva **Uvod: pitanje održivosti u suvremenom turizmu**, urednica je monografije, Denisa Krbec. Prvo poglavlje je zapravo uvodno i u njemu urednica objašnjava značenje suvremenog turizma, daje pregled osnovnih statističkih pokazatelja turističkih kretanja i turističkog rasta, argumentira tezu o važnosti interdisciplinarnog sagledavanja održivog turizma te daje presjek osnovnih strateških dokumenata na svjetskoj razini (UN) i razini Europske unije, koji usmjeravaju pažnju i napore znanstvene, stručne i šire javnosti k održivosti turizma i održivom razvoju. Nadalje, Krbec uvodi čitatelja u strukturu knjige i zaključuje uvodni tekst tezom kako je potrebna participacija i umreženost svih sudionika, kao i koordinacija svih aktivnosti bi se održivi turizam mogao postići – kako na razini poslovnih i drugih subjekata gdje se odlučuje o razvoju turističke destinacije, tako i u obrazovnom sustavu, ali i drugim sustavima vezanima uz turizam. Autorica kroz cijeli uvodni tekst zapravo ističe kako je održivost *conditio sine qua non* opstanka i razvoja suvremenog turizma.

Drugo poglavlje, naziva **Promjenjivi svijet turizma**, autora Maura Dujmovića i Aljoše Vitasovića, daje zanimljivu studiju o novoj paradigmi turizma u postmodernističko doba, sagledavajući posebno *kulturalni aspekt turizma kroz produkciju* turističke destinacije – turističko iskustvo, pri čemu su od ključnog značenja *mjesto i prostor (the spaces and places)* kao "ciljano izgrađena mjesta za potrošnju, pri čemu je potrošnja povezana s uslugama, vizualnom konsumpcijom i kulturnim proizvodima, a *ekonomija turizma* zakreće prema *ekonomiji prostora*". Pri tome autori posebno mjesto daju kulturi koja je istovremeno, kako navode, "resurs, produkt, iskustvo i dohodak". U tom kontekstu marketing dobiva novu dimenziju, kao tzv. *place marketing* (marketing mjesta), uz kojega su usko vezani pojmovi vizualnog. Marketing u tome zauzima ključno mjesto jer tradicionalno sagledavanje ekonomije ovdje zaokreće ka *ekonomiji znakova* ("the economy of signs", Lash i Urry, 1994). Živimo u "svijetu znakova i spektakla", propituje se što je zapravo originalno, što je posebno prisutno u turizmu. Posebno je važna estetika, vizualno. U ovakvom svijetu, gdje "doživljaj stvarnosti postaje važniji od same stvarnosti" ključna je uloga upravo na upotrebi alata nove tehnologije koji će potrošaču dočarati, ponuditi, a zatim i "prodati" upravo ovakav svijet, a "simulacija stvarnosti" gotovo u pravilu postaje dio "standardne procedure" u predkupovnoj fazi procesa kupnje turističkog proizvoda. Svjesni da je "arhaična turistička želja" zapravo u nestajanju, autori propituju što je zapravo autentično (preostalo) u turističkoj destinaciji i kako ne narušiti tu autentičnost korištenjem suvremenih marketinških sredstava, a koje narušavanje upravo započinje njihovim korištenjem.

Izgrađene turističke atrakcije dobivaju na važnosti, a turističko iskustvo biva zapravo sastavljeno od mašte, stvarnosti i virtualnog. Ovu kombinaciju stvarnosti i fikcije Rojek naziva *kolaž-turizmom*, pri čemu turist postaje sve više kreativan, a sve manje pasivan. Paradigma se mijenja. Masovni turizam

posustaje pod pojavom turizma iskustva i životnog stila. Autori nadalje ističu da turistička destinacija kao "mjesto i prostor" koji se "prodaje", predstavljaju ne samo prirodni i kulturni kapital, dobivaju konkretno ekonomsko obilježje i (pre)usmjeravaju svjetske tokove kapitala, čime dobivaju stvarnu ekonomsku vrijednost. Događa se "konverzija" kulturnih vrijednosti u ekonomske, koji postaju generatori novih radnih mjesta i izgradnje turističke infrastrukture. Događa se kompresija vremena i prostora, turističko iskustvo sublimira tjelesno/senzualno, emocionalno i kognitivno, gubi se "geografski osjećaj prostora", turizam se komercijalizira, postaje efemeralan, raspoloživ, neautentičan u nezaustavljivom procesu *turistifikacije*, a prodaja u turizmu postaje instantna. Razvoj i produkcija turističke destinacije postaju "*novom ekonomijom prostora*". Turizam je igra, mašta, neutaživa želja za novim i nepoznatim. Marketing postaje kontekstualizacija turističkog iskustva.

Autori zaključuju da tradicionalno poimanje turizma biva izmijenjeno prvenstveno zbog strukturalnih i kulturoloških promjena suvremenoga postmodernističkog društva. Stoga se zalažu za re-transformaciju istraživanja u turizmu i novi pristup koji će izaći iz granica tradicionalnog poimanja turizma prvenstveno s menadžerskog i marketinškog stajališta i ekonomskih transakcija, k dubljem spoznavanju samog pojma turizma, prvenstveno s njegove socio-kulturološke perspektive.

U trećem poglavlju, naziva **Uvod u održivi turizam**, autori David M. Currie i Denisa Krbec razmatraju dilemu suvremenog turizma, u kontekstu stalnog antagonizma koje taj fenomen nosi u sebi. Stalna "borba" i propitkivanje o pozitivnim (mahom ekonomskim i društveno-političkim) i negativnim (mahom ekološkim i socio-kulturološkim) stranama turizma, kako navode autori, dovodi do zaključka da se danas turizam sagledava kao svojevrsni balans, *trade-off*, kompromis, gdje *benefiti* pokušavaju nadomjestiti slabosti. Jedno od mogućnosti rješenja te stalno prisutne dileme *Turizam – da ili ne?* nude se kroz napore Svjetske turističke organizacije (WHO) k razvoju održivog turizma koji će, kako citiraju autori, "poticati ekonomske i socijalne prednosti/koristi turističkog razvoja, a pritom umanjiti štetne i neželjene posljedice na prirodno, povijesno, kulturološko i socijalno okruženje."

Sam proces održivog upravljanja turističkom destinacijom autori nadalje sublimiraju u prikazu tzv. *Upravljačke piramide održivog turizma (Mannaging's Sustainable Tourism Pyramid)*. Nakon detaljnog objašnjenja Piramide, autori se zalažu za daljnja istraživanja na polju implementacije indikatora održivosti turizma u upravljačke procese i sustave u turističkim destinacijama i gospodarskim subjektima u turizmu. Autori zaključno ističu hvalevrijednu inicijativu WTO o standardiziranju indikatora turističke održivosti, ali se zalažu i za osmišljavanje i definiranje vlastitih indikatora održivosti, karakterističnih za određenu turističku destinaciju. Autori zaključuju da nije dovoljno samo implementirati indikatore održivosti u upravljačke procese, već oni imaju još jednu, važniju zadaću: utjecati na promjenu ponašanja svih sudionika u turizmu.

Četvrto poglavlje naziva se **Determinante održivog turizma: slučaj Istarske županije**, autorica Marije Bušelić i Kristine Afrić Rakitovac. Autorice u tekstu uzimaju za primjer upravo Istarsku županiju kao hrvatsku regiju koju karakterizira intenzivan turistički razvoj u posljednjih 50-ak godina, a koja pokriva trećinu ukupnog turističkog prometa Republike Hrvatske. Autorice zasigurno nisu mogle odabrati bolju studiju slučaja kad su hrvatske prilike u pitanju, jer su upravo Istra i njezina regija doživjele sve "dječje bolesti" svakog turističkog razvoja, prvenstveno stoga što je, posebno u početku, razvoj istarskog turizma bio nagao i intenzivan i pratio je sve uobičajene životne cikluse turističke destinacije, ali mnogo bržom dinamikom u odnosu na neke druge destinacije čiji je turizam mnogo stariji i gdje se razvijao sporije. Stoga, upravo Istra predstavlja odličan "test izdržljivosti turizma" gdje se, upravo na primjeru te regije, dokazuje "žilavost" turizma u svim, pa i najtežim ekonomskim i društvenim ciklusima u užoj i široj društvenoj zajednici. No upravo zbog toga je važno stalno pratiti njegovu održivost, kako bi se turistički razvoj nastavio bez narušavanja osnovnih vrijednosti receptivne sredine kako u ekološkom tako u socio-kulturološkom (pod)sustavu turističke destinacije. Autorice prikazuju detaljnu SWOT analizu održivosti istarskog turizma, što predstavlja gotovo pionirski pokušaj da se izmjeri ono što se u ovako naglo razvijenim turističkim regijama zapravo najmanje mjeri. A to je održivost i negativni učinci turizma koji moraju biti pod strogom kontrolom i monitoringom da bi se održivi razvoj uopće mogao nastaviti.

Autorice u tekstu nadalje naglašavaju značenje održivog turizma i prikazuju determinante turističkog razvoja na primjeru Istre, naglašavajući pritom da je implementacija održivog turizma, odnosno njegova realizacija u praksi "dugoročan i kompleksan proces" koji se mora odvijati na principu participacije svih sudionika procesa turističkog razvoja, ali i koji mora biti uključen u strateške dokumente koji definiraju turistički razvoj na svim razinama, posebice na onoj nacionalnoj, pa se zalažu da održivost treba implementirati u strategiju razvoja hrvatskog turizma. Što se tiče implementacije održivosti u turističkim tvrtkama, autorice ističu da je od velike važnosti implementacija sustava kvalitete ISO 14001. Na razini čitave zajednice, od posebne je važnosti da se održivost implementira u obrazovne sustave, medije i politike na svim razinama. Autorice zaključuju da primjer Istre dokazuje da održiva turistička destinacija, kao što to Istra još uvijek jest, ujedno pozitivno utječe na marketinški imidž same destinacije i njezinih poslovnih subjekata, povećava konkurentnost lokalne ekonomije, a time i jači ukupan razvoj cjelokupne regije i nacionalne ekonomije te što je još važnije, "rezultira boljom kvalitetom života lokalnog stanovništva, povećanjem zadovoljstva turista i postizanjem i održavanjem ekološke ravnoteže lokalne zajednice".

Drugi dio knjige nosi naziv **Mjerenje održivosti turizma**. Prvo poglavlje ovog dijela, naziva **Nova paradigma mobilnosti i turizam**, kao što i naslov kaže, objašnjava fenomen turizma kroz novu paradigmu mobilnosti, odnosno sagledava ga u kontekstu općih i specifičnih promjena u suvremenom društvu. Autor (Dujmović) smatra da je turizam pojava koja derivira iz karakteristika suvremenoga postmodernističkog društva, pa samim time, navodi autor, turizam danas nije statičan fenomen, orijentiran kao nekad na turistička mjesta i gradove, već se on odvija u istoj onoj "fluidnosti, mobilnosti, spektaklu i orijentaciji na zabavu" u kojoj se odvija i suvremena svakodnevica. Zato se danas događa konvergencija između svakodnevnice i turističkog iskustva, brišu se granice među društvenim skupinama, kao i granice između mjesta stanovanja i turističke destinacije. Autorov rad predstavlja doprinos diskursu o turizmu kao protusvakodnevnici, koju je još prošlog stoljeća započeo Joseph Krippendorf, a koja je označavala revolucionarne spoznaje o sociološkim aspektima turizma koje autor ovdje naglašava u post-modernističkom kontekstu.

Zanimljiv rad koji se naziva **Vodič za planiranje razvoja kompetitivnih i održivih gradova: slučaj Pule, Hrvatska**, uvodi čitatelja u još jednu dimenziju sagledavanja održivosti turizma. Autor tog poglavlja (poglavlje 7), Branko I. Cavrić, uvodi čitatelja u problematiku urbanog planiranja u kontekstu transformacije suvremenog društva, posebno u tranzicijskim (sada post-tranzicijskim) zemljama, u koje spada i Hrvatska. Zaokret, navodi autor, od gradova kao "socijalističkih blokova" ide u smjeru transformacije urbanih cjelina koje u novom, neo-liberalnom i globaliziranom društvu, dobivaju nove funkcije i novo ruho. Stoga gradske i lokalne vlasti trebaju redefinirati urbani razvoj gradova, što označava novu eru u sagledavanju urbanog razvoja. Autor u radu opisuje transformaciju urbanih prostora hrvatskih gradova, posebno onih u obalnim područjima, s posebnim osvrtom na utjecaje prostornog planiranja i izgradnje na eko-sustav s naglaskom na grad Pulu.

Autor nadalje prikazuje teoretski okvir nove paradigme prostornog planiranja te opisuje najnovije trendove na području suvremenog urbanog razvoja. Autor opisuje i razine prostornog planiranja u Republici Hrvatskoj te daje pregled i opis tipova prostornih planova na primjeru Pule i Istre.

Autor poglavlje zaključuje naglašavajući značenje prostornog planiranja u turističkom razvoju, posebice u područjima post-tranzicije, pri čemu je osobito važno pitanje kako planirati i graditi gradove koji će moći prihvatiti veliki broj turističkih posjetitelja, suočavajući pritom koncept turističkog naspram industrijskog razvoja gradova. Razvoj gradova – turističkih destinacija, zaključuje autor, "mora simultano reflektirati lokalnu politiku, pratiti proces društvenih promjena i koristiti prostor na kvalitetan način, uvažavajući participaciju svih stakeholdera." Ovo je poglavlje posebno vrijedno jer ističe značenje održivog urbanog razvoja za održivi turizam.

Slijedi poglavlje 7 autora Aljoše Vitasovića, koje obrađuje temu i nosi naziv **Kulturni branding u turizmu**. Autor u uvodu ističe da nam kultura pomaže da spoznamo sami sebe kao i naše odnose prema ostalima u našem okruženju. Stoga kultura ne samo da formira naš socijalni i psihološki



identitet, već utječe i na naš način potrošnje. Autor ističe tijesnu vezu između kulture i turizma. Smatra da je turizam zapravo predominiran kulturom i *vice versa*. U tekstu autor propituje vezu između turizma, kulture i biznisa, s posebnim osvrtom na oglašavanje i branding u hrvatskom turizmu. Osvrće se na kulturni branding Istre, a detaljno se prikazuje SWOT analiza Općine Fažana koja intenzivno razvija turizam, posebice kroz inovativni projekt naziva *Ribarska akademija sardela*. Isto tako, autor prikazuje vlastiti model seta indikatora održivosti na primjeru Fažane. Autor zaključuje da postoji uska veza i važna interakcija između kulture i brandinga u turizmu, ističući da se pojam brenda sve više sagledava u sociološkom, a manje u menadžerskom kontekstu.

Poglavlje 8, autora Ivice Petrinića, naziva **Uloga ITS-a u razvoju održivosti u turizmu: pametna turistička platforma**, uvodi čitatelja u još jednu dimenziju sagledavanja održivosti turizma, a to je korištenje novih tehnologija. Autor ističe da je korištenje suvremenih tehnologija od ključne važnosti za upravljanje turističkim razvojem na principima održivosti. Ne može se upravljati održivošću ukoliko se održivost ne mjeri. Stoga se implementacija i monitoring sustava održivosti može realizirati jedino na principima suvremenog menadžmenta, sagledavajući taj proces, razumljivo, u širem smislu, multidimenzionalno. Pri tom je korištenje suvremene tehnologije, a posebno ITS-a, od ključnog značenja. Posebno je zanimljiv prikaz "*pametnog grada*" (*smart city*) i "*pametnog turizma*" (*smart tourism*), koji su nezamislivi bez IT platforme, pri čemu autor navodi primjer Venecije. IT platforme postaju tako nužni alat u razvoju održivog turizma na način da umanjuju njegove negativne posljedice, a istovremeno razvijaju i promoviraju turistički proizvod destinacije. U tom smislu, IT sustav djeluje kao umrežena informacijska infrastruktura koja poboljšava učinkovitost performansi turističkog proizvoda, opskrbljujući posjetitelje znanjem i informacijama u realnom vremenu, valorizirajući tako, ali istovremeno i respektirajući okoliš te socio-kulturološke resurse turističke destinacije.

Slijedi treći dio monografije, naziva **Čimbenici održivog razvoja turizma**. Poglavlje 9, naziva **Menadžment održivog turističkog razvoja: marketinški pristup**, autorice Danijele Križman Pavlović, obrađuje pitanje nužnosti marketinškog pristupa u upravljanju turističkom destinacijom, bez kojega nije moguće razvijati održivost, ali ni jačati konkurentnost same destinacije. Stoga autorica u ovom poglavlju analizira ulogu marketinga u održivom turističkom razvoju. U radu se obrađuju ključne determinatne razvoja održivog turizma, ali i negativne posljedice turističkog razvoja. Autorica prikazuje *drive* (pokretače), trendove i megatrendove održivog turističkog razvoja te daje pregled koncepta, politika i ciljeva održivog turizma. Autorica zaključuje da postoje tri osnovna fokusa održivog turizma koji ujedno predstavljaju tri osnovna razvojna smjera: fokus na resurse, fokus na aktivnosti i fokus na zajednicu (Saarinen, 2006). Autorica prikazuje i različite razine turističkog sustava te naglašava značenje participativnog (kolaborativnog) marketinga (uključivanje svih relevantnih *stakeholdera* u odlučivanje), što ujedno predstavlja osnovni princip održivoga turističkog razvoja destinacije.

Poglavlje 10 koje slijedi, naziva Web stranice **DMO-a u evoluciji prema sustavima destinacijskog menadžmenta – perspektive prema održivom turističkom razvoju**, autorice Ive Slivar Tiganj, logikom se nadovezuje na prethodno poglavlje. Diskurs se nastavlja u traganju za formom koja će omogućiti (odnosno koja će postati) optimalnom organizacijskom strukturom koja će podržavati održivi razvoj u turističkim destinacijama. Autorica pledira na razvoj DMO (*Destination Marketing/Management Organizations*) – upravljačkih organizacija u turističkim destinacijama koje bi trebale kreirati i realizirati strategiju i politiku održivoga turističkog razvoja u destinacijama. Autorica posebno prikazuje DMS (*Destination Management System*) kao najvažniji sustav upravljanja i CRM-a turističke destinacije, objašnjavajući funkciju ovih alata na primjeru nekoliko uspješnih studija slučaja razvijenih turističkih destinacija Europe. Autorica nadalje prikazuje rezultate komparativne analize web stranica jadranskih županija u Hrvatskoj, koje su ovdje prikazane kao "turističke regije", u odnosu na nekoliko uspješnih turističkih regija u razvijenim turističkim zemljama Europe, pri čemu zaključuje da "nema značajne statističke razlike u aplikacijama između domaćih i stranih DMO-a". Autorica poglavlje zaključuje tezom da bi se u strukturiranju i dizajniranju web stranica turističkih regija (DMO-a) kroz DMS i ICT sustave veće značenje trebalo pridavati održivosti i dugoročnim strateškim

ciljevima, u odnosu na sadašnje web stranice koje su strukturirane prvenstveno radi ostvarivanja kratkoročne ekonomske koristi.

Poglavlje 11, autorice Aleksandre Krajnović, nosi naziv **Implementacija sustava integriranog menadžmenta kvalitete (IQM) u obalne turističke destinacije**. Autorica u svom tekstu naglašava značenje sinergije svih *stakeholdera* u definiranju i kreiranju modela održivog turističkog razvoja u svakoj receptivnoj zajednici, pri čemu zastupa tezu da je destinacijski menadžment ključni čimbenik održivoga turističkog razvoja, jer istovremeno osigurava kvalitetu turističkog proizvoda i zadovoljstvo turista, ali i čuva i valorizira lokalne resurse. Ovaj sustav isto tako pokušava riješiti jedan od ključnih problema integralnog upravljanja turističkom destinacijom – kako objediniti separatne segmente – pojedinačne usluge u destinaciji u jedinstven i cjelovit turistički proizvod. Taj bi se pristup u praksi trebao provoditi na principima integriranog sustava upravljanja kvalitetom kojeg autorica opisuje u tekstu. Autorica nadalje navodi smjernice implementacije IQM sustava u hrvatske turističke destinacije koje su na općoj razini definirane Direktivama Europske unije za održivi razvoj turizma, odvojeno za obalne, ruralne i urbane turističke destinacije. Autorica nadalje prikazuje primjer Novigrada istarskog kao turističke destinacije koja je zabilježila prve pokušaje ovakve implementacije, prikazujući konkretne rezultate iz prakse, uz popratna mišljenja ključnih *stakeholdera* (izvršeno je primarno istraživanje). Značenje implementacije ovog projekta potvrđuje i priznanje turističke struke na regionalnoj razini – prikazani projekt nagrađen je posebnom poveljom Zlatna koza za poseban doprinos razvoju turizma Istre od strane Turističke zajednice Istarske županije 2007. godine. Autorica zaključuje svoje teze da nema održivog turističkog razvoja bez umrežavanja i kolaborativnog upravljanja turističkom destinacijom na svim razinama. U konačnici, suština uspješnog partnerstva može se parafrazirati izrekom: "međuzavisnost ima veću vrijednost od nezavisnosti!" (prema EC, 2000).

Poglavlje 12 koje slijedi, nosi naziv **Uloga modela javno-privatnog partnerstva u održivom turističkom razvoju**, autora Mladena Rajka i Aleksandre Krajnović. Autori naglašavaju značenje javno-privatnog partnerstva u održivom turističkom razvoju, upravo zbog kompleksnosti fenomena održivog turizma. Javni i privatni subjekti u turizmu trebaju biti u partnerskim odnosima upravo zato da se ne naruši osjetljiva ravnoteža ključnih *stakeholdera* turističke destinacije. Dobar primjer, kojega autori prikazuju u tekstu, odnosi se na Općinu Bale u Istri, koja je od malog, nerazvijenog mjesta, zahvaljujući inovativnom upravljačkom modelu javno-privatnog partnerstva, prerasla u razvijenu turističku destinaciju koja gradi održivi turizam, a čiju je strategiju definirala isključivo lokalna zajednica. Ovaj projekt, naziva Mon Perin, mogao bi poslužiti kao model i za druge turističke destinacije koje se žele opredijeliti za održivi turizam. U tekstu autori nadalje opisuju i predlažu vlastiti model javno-privatnog partnerstva u turizmu (IPM) kojim će se moći mjeriti kako ekonomski (privatni) tako i sociološki (javni) učinci razvoja turizma, čime se postiže optimalni balans između dugoročnih (održivih) i kratkoročnih (ekonomskih) upravljačkih ciljeva. Autori zaključuju da je problematika javno-privatnog partnerstva (re)aktualizirana upravo u aktualnom trenutku nedostatka kapitala i "održivih" (a ne spekulativnih) investitora, posebice u turizmu. S druge strane, javni subjekti, u pravilu jedinice lokalne samouprave, ne raspolažu značajnim financijskim sredstvima kojima bi mogle i smjele investirati u (komercijalne) turističke projekte, niti im je to svrha. Stoga su, prema mišljenju autora, upravo modeli javno-privatnog partnerstva, koji su pokazali značajne rezultate i u razvijenijim europskim zemljama, jedno od poželjnih modela (ne samo) turističkog razvoja ne samo u Hrvatskoj već i šire. Što je najvažnije, ovakvim se modelima sprječava odljev većine prihoda od turizma (zabilježen posljednjih nekoliko godine) iz domicilne turističke zemlje, što predstavlja jednu od osnovnih prepreka razvoju održivosti u turizmu i gospodarstvu općenito.

Poglavlje 13 naziva **Sigurnost turizma – čimbenik konkurentnosti turizma i održivog razvoja u Republici Hrvatskoj**, autorica Marije Bušelić i Danijele Križman Pavlović, analizira sigurnost turista kao jednog od ključnih čimbenika razvoja održivog turizma. Autorice preispituju tezu je li u Hrvatskoj sigurnost jedan od ključnih čimbenika komparativne prednosti i upravlja li se tim čimbenikom na sustavan i održiv način. Autorice zastupaju tezu da su turizam i sigurnost usko povezani i da čimbenik sigurnosti u značajnoj mjeri utječe na turističko iskustvo, a samim time i na zadovoljstvo turista.

Autorice prikazuju detaljnu klasifikaciju osobnih rizika kojima u turizmu treba sustavno upravljati, sve do najnovijih oblika rizika, kao što su terorizam, ratni sukobi, politička nestabilnost, briga za zdravlje (zdravstveni rizik) i kriminal (odnosno rizik od kriminala). Autorice nadalje prikazuju rezultate istraživanja o osobnoj sigurnosti turista kao čimbeniku konkurentnosti turizma i zaključuju da je osobna sigurnost u Republici Hrvatskoj visoko rangirana i ocjenjena od strane turističkih korisnika, no taj čimbenik u RH još nije dovoljno "iskorišten" u promociji i izgradnji brenda Hrvatske kao sigurne turističke destinacije. Autorice se nadalje zalažu za tezu da je sustav upravljanja sigurnošću turističkih posjetitelja i osobnim rizicima turista nužno implementirati u međunarodni i nacionalni upravljački sustav u turizmu na svim razinama, čime osobna sigurnost postaje strateški čimbenik održivog (turističkog) razvoja.

Četvrti dio knjige nosi naziv **Izazovi obrazovanja u turizmu**. Započinje poglavljem broj 14 naziva **Trenutna pozicija i budući potencijali visokog obrazovanja u turizmu** autorica Denise Krbec i Aleksandre Krajnović. Proces razvoja sustava edukacije u turizmu išao je u korak s procesom razvoja pojma turizma kao znanstvene kategorije. Povećava se broj studijskih programa na području turizma, kao i broj studenata na preddiplomskoj i diplomskoj razini. Svoj tekst autorice započinju zanimljivim prikazom principa suvremenog obrazovanja u turizmu (Jaffari, 2002), kojim autorice upozoravaju na promjenu paradigme razvoja obrazovanja u turizmu. Autorice svoj rad nastavljaju analizom sustava visokog obrazovanja u RH, prikazom i regionalnom distribucijom studijskih programa. Zatim propituju determinante kvalitete u sustavu obrazovanja u turizmu, koji svakako treba pratiti razvojne trendove u turističkoj industriji i razvoju održivog turizma. U tom smislu autorice naglašavaju nužnost zaokreta u sadržajima studijskih programa s naglaska na turističkoj industriji k reorijentaciji na mezo i makro razine turističkog sustava. Na taj će se način, pored ostalog, redefinirati "standardni", minimalni sadržaji studijskih programa u turizmu, čiji je prvi pokušaj standardiziranja pokrenut od strane strukovnog udruženja ATLAS (*The European Association for Tourism and Leisure*) još 1997. godine. Autorice zaključuju da je dugoročnom strategijom razvoja turizma RH do 2010. godine definirano kako je "investiranje u obrazovanje i trening turističkih djelatnika na svim razinama "jedno od ključnih strateških ciljeva. "

Marija Bušelić, Danijela Križman Pavlović i Violeta Šugar autorice su poglavlja broj 15 koje slijedi, a nosi naziv **Odgovorni menadžment ljudskih resursa u turizmu: uloga razvoja kulturne inteligencije**. Autorice s pravom naglašavaju važnost adekvatnog i odgovornog upravljanja ljudskim resursima u funkciji razvoja održivog turizma. Ovu problematiku stavljaju u kontekst odgovornog menadžmenta i korporativne društvene odgovornosti. Posebno je, na svim razinama, važan razvoj *kulturne inteligencije* (koji se često zamjenjuje pojmom emocionalne inteligencije), koji poprima sve veće značenje u novom kulturalnom okruženju suvremenog globaliziranog društva. Autorice se osvrću na metode treniranja za stjecanje kompetencija na području kulturne inteligencije, ali i njegovu aplikaciju u menadžerskoj praksi. Autorice nadalje apostrofiraju specifično značenje odgovornog HRM (*Human Resource Management*) upravo u turizmu, s prikazom primjera zrakoplovne industrije. Autorice navode da istraživanja pokazuju da su treninzi na području razvoja socijalne (kulturne) inteligencije menadžera i zaposlenika doveli do poboljšanja poslovnih performansi, smanjenja konflikata, smanjenja fluktuacije zaposlenika i povećanja zadovoljstva klijenata.

Posljednje, ali ne i najmanje važno poglavlje nosi naziv **Aplikacija modela učeće organizacije u turističkoj destinaciji: slučaj Istre**, autorica Danijele Križman Pavlović i Talite Hodžić. Autorice u tekstu prikazuju zanimljiv koncept *učeće turističke destinacije*. Prikazuju nadalje njezine strukturne elemente, ali i model implementacije koncepta učeće organizacije u upravljački sustav turističke destinacije. Predstavljajući Istru kao potencijalnu učeću turističku destinaciju, postavljaju je u kontekst održivog turističkog razvoja i predstavljaju osnovna načela na kojima se zasniva kako učeća organizacija tako i održivi turizam. To su: zajednička vizija i razvojni ciljevi, kontinuirani proces učenja, kooperacija i kolaboracija, koordinacija, kultura dijaloga, participativno planiranje i adaptivni menadžment. Ova načela ujedno predstavljaju i ključne strukturne elemente – okvire i platformu modela održivoga turističkog razvoja, kako Istre, tako i bilo koje turističke regije koja se zalaže za održivost, ostvarivanje dugoročnih ciljeva, ali prije svega za uvažavanje i očuvanje prirodnih i socio-

kulturnih resursa lokalne zajednice, koja ih razvojem turizma neće uništiti, već valorizirati, promovirati i sačuvati za generacije koje dolaze. Upravo su to ujedno i principi svake učeće organizacije, pa tako i svake (pametne) turističke destinacije, koji se moraju uvažavati i implementirati u svrhu razvoja održivog turizma. Stoga ne čudi što se urednica opredijelila da upravo model učeće organizacije zaokruži ovu monografiju, zbir autora i kreativno djelo sinergije različitih misli i autora iz različitih područja, koje zasigurno predstavlja hvalevrijedno i pionirsko djelo na ovom znanstvenom i praktičnom području ne samo u Hrvatskoj nego i šire.

Premda zasigurno ne pretendira da je odgovorila na sva pitanja o održivosti turizma, monografija predstavlja značajan kreativni izazov i poticaj na daljnja traganja time što je načela, povezala i započela s postavljanjem brojnih pitanja koja traže nove odgovore u ovom aktualnom trenutku naše društvene i gospodarske zbilje.

U suvremenom društvu gdje je održivost jedno od ključnih pitanja planetarne razine, ovo je zasigurno još veći izazov.

Namjera je urednice i autora bila da monografija inspirira na neumorna daljnja traganja i dublja promišljanja o fenomenu kojega, posebno u Hrvatskoj i široj regiji, gdje živimo i radimo, pa smo stoga i odgovorni za njegov nesmetani daljnji razvoj, u cilju zadovoljenja potreba poslovnih subjekata u turizmu, samih turističkih posjetitelja – ali prije svega domicilnog stanovništva i lokalne zajednice. Uostalom, živimo u "svijetu turizma" (TEFI 2009), ali i kao što Dujmović i Vitasović navode u prvom poglavlju knjige: "*We are all tourists now, there is no escape.*" (Sad smo svi turisti. Nema bijega).

## Naslov Rada (14pt Times New Roman, Bold, centrirano)

IME I PREZIME (12pt Times New Roman, centrirano)  
Fakultet/Odjel (12pt Times New Roman, centrirano)  
Sveučilište (12pt Times New Roman, centrirano)  
Adresa (12pt Times New Roman, centrirano)  
Država (12pt Times New Roman, centrirano)  
vas.mail@xxxxx.xx (12pt Times New Roman, centrirano)

**Sažetak:** Ovo je primjerak formata vašeg rada. Rad bi minimalno trebao imati osam stranica A4 (21 x 29 cm), a maksimalni opseg rada ne bi trebao prelaziti trideset stranica. Gornja i donja margina, kao i lijeva i desna su 2.5 cm. Koristite jednostruki prored u cijelom radu. Koristite Times New Roman font u tekstu rada veličine 11pt, izuzev naslova i fusnota. Za pisanje fusnota koristite Times New Roman font veličine 8pt. Riječi **Sažetak**, **Ključne riječi** i **Literatura** su u kurzivu i masno otisnute. Sažetak minimalno treba imati 120 riječi. Tekst u cijelom radu treba biti obostrano poravnat. Sažetak je potrebno prevesti na engleski jezik.

**Ključne riječi:** Ostavite dvije prazne linije ispod Sažetka i navedite 5 do 7 ključnih riječi međusobno odvojenih zarezom. Ključne riječi je potrebno prevesti na engleski jezik.

### 1 Uvod (12pt, Times New Roman)

Predloženi naslovi ne trebaju se slijediti doslovno, što znači da primjerice možete koristiti klasični okvir s Uvodom, Materijalima i Metodama, Rezultatima, Raspravom, Zaključkom i Referencama. Naslovi svake cjeline rada trebaju biti lijevo poravnati i masno otisnuti. Obavezno je numeriranje naslova i podnaslova cjelina rada kao i u ovom predlošku. Navedeno numeriranje ne bi se smjelo vršiti primjenom rimskih brojeva. Odlomci se odvajaju razmakom, a svaki odlomak trebao bi imati bar tri retka.

### 2 Formulacija problema

Molimo Vas da ostavite dvije prazne linije između susjednih naslova. Podnaslovi se odvajaju jednom praznom linijom. Ispod naslova i podnaslova slijedi redak razmaka te potom tekst bez uvlake. Sljedeći odlomak slijedi nakon razmaka, kako je već ranije navedeno.

Ukoliko u Vašem radu ima i matematičkih izraza i formula potrebno ih je numerirati redosljedom kako se pojavljuju – (1), (2), (3), ..... Nikako nemojte koristiti princip vezivanja tih izraza s podnaslovima – (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... , dakle nije poželjno. Svi takvi izrazi centrirani su i odvojeni s po jednom linijom razmaka u odnosu na tekst koji prethodi i koji slijedi. Isto vrijedi i za više takvih izraza u nizu – odvajanje po istom principu.

#### 2.1 Podnaslov (12pt, Times New Roman)

Podnaslovi se lijevo poravnavaju, masno su otisnuti, veličine 12pt u fontu Times New Roman. Potrebno je da vodite računa da Vam sam podnaslov ne bude izoliran na dnu stupca.

### 2.1.1 Pod-podnaslov (11pt, Times New Roman)

Kada trebate koristiti i daljnju podjelu unutar neke cjeline, za pod-podnaslove koristite Times New Roman veličine 11pt, masno otisnut i lijevo poravnat. Daljnja podjela cjelina nije poželjna i neće se prihvaćati.

## 3 Rješenje problema

Slike i tablice trebaju se referencirati kako slijedi: Slika 1, Slika 2, Slika 3, ..., Tablica 1, Tablica 2, Tablica 3, .... Svaka referenca slike sadrži i opis slike (što slika predstavlja) i eventualno izvor odakle je preuzeta, u slučaju da je riječ o slikama kojima niste autori/ce. Isto vrijedi i za tablice, što podrazumijeva da se pored oznake tablice nalazi i njezin naziv ili kratko objašnjenje što predstavlja, uz navođenje izvora za slučajevne preuzetih tablica.

Slike se centriraju, kao i njihovi izvori koji se nalaze ispod same slike. Tablice su također centrirane sa svojim referencama, s tim što se referenca tablice nalazi iznad same tablice.

U slučajevima da vaš rad značajno odstupa od navedenih specifikacija, tajnica časopisa će Vas na to upozoriti i zamoliti da uredite rad prema ovim uputama. U slučaju da ni nakon toga Vaš rad nije u skladu s traženim formatom, tada ne može biti uključen u izdanje časopisa.

## 4 Zaključak

Sve Literatura u tekstu rada, kao i na kraju u samom popisu istih, navode se po harvardskom sustavu citiranja i referenciranja – u ovoj uputi, pod popisom Literatura, navedeni su samo neki najčešći primjeri. Molimo Vas da ove preporuke slijedite što vjernije kako bismo osigurali uniformnost svih radova koji će se objavljivati u ovom časopisu. Zahvaljujemo na Vašoj suradnji i doprinosu.

### *Literatura:*

Boughton, J.M., (2002), The Bretton Woods Proposal: An Indepth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp.564 – 578.

Carter, F. & Neville, T. , (2008a), Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454(7193), pp. 234 – 250.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T., (2004), Mobile Privacy and Identity Menadžment, Rožić, N. & Begušić, D. eds., Proceedings of 12th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Split – Dubrovnik, Croatia – Venice, Italy, October 10 – 13, 2004., Split: University of Split, pp. 17 – 21.

Clinch, P. (2001), Using a Law Library:A Student's Guide to Legal Research Skills, 2nd ed., London:Blackstone.

Foster, H. et al., (2008), Perception and Mind, *Science*, 321(5884), pp. 121 – 145.

Hamill, C., (1999), Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates, Nursing Standard, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <raspoloživo na: <http://libweb.anglia.ac.uk/ejournals/333>>, [pristupljeno 20. 07. 2005.].

Kirk, J. & Munday, R.J. (1988), Narrative Analysis, 3rd ed., Bloomington: Indiana University Press.

## **Title of the Paper (14pt Times New Roman, Bold, Centred)**

AUTHOR'S NAME (12pt Times New Roman, CAPITAL LETTERS, centred)

Faculty / Department (12pt Times New Roman, centred)

University (12pt Times New Roman, centred)

Address (12pt Times New Roman, centred)

Country (12pt Times New Roman, centred)

your.mail@xxxxx.xx (12pt Times New Roman, centred)

*Abstract:* This is a sample paper template. Please use the following settings. Page format must be size A4 (21 x 29 cm). The length of the paper should be in the range of eight to maximum thirty pages. Top, bottom, left and right margins are 2.5 cm. Use single line spacing throughout your paper. Use font Times New Roman 11pt, except in the title and footnotes. All footnotes should be single-spaced 8-point Times New Roman. The words Abstract, Key words and References are in italics and bold. The Abstract should have at least 120 words. The text should be justified throughout the paper.

*Key words:* Leave two blank lines after the Abstract and list 5 to 7 key words, separated by commas

### **1 Introduction (12pt, Times New Roman)**

It is not necessary to follow the suggested headlines strictly. For instance, you may use the standard framework including Introduction, Materials and methods, Results, Discussion, Conclusion(s) and References. Headings should be aligned left and bold-faced. Headings and subheadings should be in "Sentence case" and numbered using Arabic numerals as in this template. Paragraphs are separated by a blank line, each paragraph containing at least three lines.

### **2 Problem formulation**

Please leave two blank lines between the neighbouring headings. Subheadings are separated by a blank line. Headings and subheadings are followed by a blank line. The text follows without indentations. As it has been already said, the next paragraph is preceded by a blank line.

Mathematical equations, formulae and other expressions should be numbered sequentially, as they appear, i.e. (1), (2), (3), ... Please avoid the principle of linking these expressions with the subheadings, hence (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... should be avoided. These expressions are centred and separated by one blank line from the preceding and following text. The same goes for a series of expressions – they are separated following the same principle.

#### **2.1 Subheading (12pt, Times New Roman)**

For subheadings use 12pt Times New Roman, bold. Subheadings should be in "Sentence case", aligned left and numbered using Arabic numerals. Make sure your subheading is not left isolated at the bottom of the page.

### 2.1.1 Subheading (11pt, Times New Roman)

If it is necessary to further distribute the text, you can introduce subheadings in Times New Roman 11pt, aligned to the left side and bold-faced. Further distribution is not recommended and will not be accepted.

## 3 Results

Figures and tables should be inserted as close as possible to the position where they are first referenced. Use Arabic numerals: Figure 1, Figure 2, Figure 3, ...., Table 1, Table 2, Table 3, .... Each figure / table should be accompanied by a reference (caption / legend) with sufficient description so that the figure / table is understandable without reading the text. In case the author of the paper is not the author of the figure / table, the source has to be cited correctly. Figures are centred and so are their references below them. Tables and their references are also centred but the references are placed above the tables. In case your paper significantly deviates from these guidelines, the secretary of the journal will warn you and ask you to adjust the formatting. If your paper fails to comply with the required format again, it can not be published in the journal.

## 4 Conclusion

All references, within the main text and within the list of references, are cited according to the Harvard reference system. This sample paper template features only the most common items in the list of References. Please follow these guidelines as closely as possible so that we could ensure uniform quality of the published work. Thank you for your cooperation and contribution.

### *References:*

Boughton, J. M., (2002), The Bretton Woods Proposal: An In-depth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp. 564-578.

Carter, F. & Neville, T. , (2008a), Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454(7193), pp. 234-250.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T., (2004), Mobile Privacy and Identity Management,

Rožić, N. & Begušić, D. eds., Proceedings of 12th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Split – Dubrovnik, Croatia – Venice, Italy, October 10 – 13, 2004., Split: University of Split, pp. 17-21.

Clinch, P. (2001), *Using a Law Library: A Student's Guide to Legal Research Skills*, 2nd ed., London: Blackstone.

Foster, H. et al., (2008), Perception and Mind, *Science*, 321(5884), pp. 121-145.

Hamill, C., (1999), Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates, *Nursing Standard*, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <available at: <http://libweb.anglia.ac.uk/ejournals/333>>, [accessed 20 July 2005].

Kirk, J. & Munday, R. J. (1988), *Narrative Analysis*, 3rd ed., Bloomington: Indiana University Press.