

# ULOGA INFORMACIJSKIH SUSTAVA U PROCESU STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

---

Jambrošić, Senia

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:924762>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-18**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij

Senia Jambrošić

**ULOGA INFORMACIJSKIH SUSTAVA U PROCESU STRATEŠKOG  
UPRAVLJANJA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij

Senia Jambrošić

**ULOGA INFORMACIJSKIH SUSTAVA U PROCESU  
STRATEŠKOG UPRAVLJANJA**

Završni rad

Kolegij: Poslovni informacijski sustavi

Broj indeksa: 0010225947

e-mail: [senia.jambrosic99@gmail.com](mailto:senia.jambrosic99@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Financial Management

Senia Jambrošić


**THE ROLE OF BUSINESS INFORMATION SYSTEMS IN  
STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS**

Final Paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je JAYRSU1 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: SENIA JAMBROŠIĆ

JMBAG: 0010225947

OIB: 81283131702

e-mail za kontakt: senia.jambrosic.99@gmail.com

Naziv studija: PREDDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ Financijski menadžment

Naslov rada: LICOGA INFORMACIJSKIH SUSTAVA U PROCESU STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof. dr. sc. Jeko Glavač

U Osijeku, 16.02.2023 godine

Potpis Jambrosić

## **SAŽETAK**

Kroz rad je obrađena tematika vezana uz strateški menadžment te ulogu informacijskih sustava u procesu strateškog upravljanja. Objasnjeni su pojmovi informacijskog sustava te strateškog planiranja čime bi se približilo shvaćanje potrebe uključivanja informacijske tehnologije u strateške planove tvrtke. Kompetentnost informacijskog sustava može se mjeriti njegovom sposobnošću da pruži informacije koje pomažu menadžmentu organizacije u poslovnim procesima te pri donošenju strateški važnih odluka. Informacijski sustav je postao nezaobilazan čimbenik u suvremenom načinu poslovanja i funkcioniranja.

Ključne riječi: informacijski sustav, menadžment, strateški

## **SUMMARY**

The paper covered the topic of strategic management and the role of information systems in the process of strategic management. It explains the concepts of information systems and strategic planning to help understand the need to include information technology in a company's strategic plans. The competency of an information system can be measured by its ability to provide information that helps the organization's management in business processes and in making strategic decisions. The information system has become an essential factor in modern business operations and functioning.

Keywords: information system, management, strategic

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija rada .....	1
2. INFORMACIJSKI SUSTAVI.....	2
2.1. Razvoj i korištenje informacijskih sustava .....	2
2.2. Temeljne aktivnosti informacijskog sustava.....	5
2.3. Komponente informacijskog sustava .....	6
2.4. Upravljanje informacijskim sustavima .....	7
3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE.....	10
3.1. Strateški menadžment .....	10
3.2. Etape procesa strateškog menadžmenta .....	12
3.3. Strateška analiza okoline.....	13
3.3.1. Analiza interne okoline.....	14
3.3.2. Analiza eksterne okoline .....	15
3.4. Glavni ciljevi procesa strategijskog menadžmenta .....	16
4. ZNAČAJ I POVEZANOST INFORMACIJSKOG SUSTAVA U STRATEŠKOM UPRAVLJANJU.....	18
4.1. Strateški informacijski sustav .....	18
4.2. Utjecaj informacijskih sustava na organizaciju.....	20
4.3. Utjecaj na strateško odlučivanje organizacije .....	22
4.4. Stvaranje konkurentne prednosti organizacije.....	23
5. ZAKLJUČAK.....	25
LITERATURA .....	26
PRILOZI .....	28



# **1. UVOD**

U današnjem poslovnom okruženju, informacijski sustavi su postali ključni element za uspješno poslovanje. U skladu s tim, njihova uloga u procesu strateškog upravljanja postaje sve važnija. Poslovni informacijski sustavi pružaju organizacijama alate i tehnologije koje omogućuju efikasno upravljanje poslovnim procesima te stvaranje strategija koje mogu dovesti do ostvarenja ciljeva organizacije.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je utjecaj informacijskih tehnologija na integriranje strateškog upravljanja informacijskih sustava u proces poslovanja poduzeća. Cilj rada je objasniti pojmove informacijskog sustava te strateškog planiranja čime bi se približilo shvaćanje potrebe uključivanja informacijske tehnologije u strateške planove tvrtke.

Tema ovog završnog rada jest uloga informacijskih sustava u procesu strateškog planiranja. U radu je navedeno što su informacijski sustavi, objašnjen je razvoj informacijskih sustava, kao i vrste informacijskih sustava kojima su objašnjeni klasični ili transakcijski informacijski sustavi, sustavi za potporu odlučivanju te ekspertni sustavi.

Dalje kroz rad objašnjeno je upravljanje informacijskim sustavima, elementi informacijskog sustava te metode, načini održavanja informacijskih sustava koji obuhvaćaju preventivno, korektivno, adaptivno i perfektivno upravljanje informacijskim sustavima te prednosti i nedostaci informacijskih sustava. Strateško upravljanje pojašnjeno je kroz strateški menadžment, strateški informacijski sustav te kroz razvoj informacijskog sustava u procesu strateškog upravljanja.

## **1.2. Metodologija rada**

Ovaj rad napisan je na temelju dostupne literature, u tiskanom i digitalnom obliku. Sva korištena literatura navedena je na kraju ovog rada. Korištene metode za izradu rada su induktivna metoda, metoda uz pomoć koje se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka, deduktivna metoda, metoda uz koju se do pojedinačnih stavova dolazi uz pomoć općih stavova te metoda

analize, koja se odnosi na raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

## **2. INFORMACIJSKI SUSTAVI**

Informacijski sustavi predstavljaju ključnu podršku u procesu strateškog upravljanja te omogućuju organizacijama da prikupljaju, analiziraju i koriste informacije za donošenje poslovnih odluka. Oni obuhvaćaju tehnologije, aplikacije i procese koji se koriste za upravljanje podacima i informacijama unutar organizacije te olakšavaju procese planiranja, praćenja i provedbe poslovnih strategija.

### **2.1. Razvoj i korištenje informacijskih sustava**

Informacijski sustav je softverski alat koji se može koristiti za identificiranje, bilježenje, organiziranje, kvalificiranje, tumačenje, prezentiranje i pohranjivanje računovodstvenih informacija. Korištenjem prilagođenih, inteligentnih, ugrađenih formula, računovodstveni informacijski sustav može prikazati profitabilnost poslovanja za određeno razdoblje poslovanja.

Informacijski sustav upravljanja, kako ga koristi tvrtka ili institucija, može biti računalni sustav koji se sastoji od hardvera i softvera koji služi kao okosnica informacija za tvrtku. Konkretno, kompjuterizirana baza podataka može sadržavati sve financijske informacije tvrtke i organizirati ih na takav način da im se može pristupiti za generiranje izvješća o operacijama na različitim razinama tvrtke (Romney i Steinbart, 2012).

U smislu poslovnog odlučivanja, informacijski sustav (IS) je skup podataka, računalnih uređaja i metoda upravljanja koji podržavaju rutinsko poslovanje tvrtke. Informacijski sustav upravljanja (MIS) je specifičan podskup IS-a.

Analiza podataka sustava mogla bi otkriti kako bolje iskoristiti interne i vanjske informacije. To bi moglo pomoći tvrtki da bolje implementira novu strategiju društvenih medija ili bolje organizira beneficije za zaposlenike. Umjesto toga, moglo bi se naglasiti da je korištenje IT-a od strane tvrtke zastarjelo ili da se slabo primjenjuje.

Slično kao IT profesionalci, stručnjaci za upravljanje sustavom obično troše puno vremena na rješavanje problema, prilagođavanje softvera ili pružanje podrške suradnicima koji su manje potkovani u tehnologiji.

Informacijski sustavi, u poslovnom smislu tog pojma, komplementarne su mreže i međusobno povezane komponente koje prikupljaju, šire i na drugi način čine podatke korisnima za jačanje procesa donošenja odluka menadžmenta. Informacijski sustavi su se s vremenom razvijali, zahtijevajući redefinicije kako su se nove tehnologije (Web 2.0, na primjer) širile (Romney i Steinbart, 2012).

Međutim, informacijski sustavi nisu samo tehnološki. Osim komponenti hardvera, softvera i podataka, koje se dugo smatralo temeljnom tehnologijom informacijskih sustava, predloženo je da se doda još jedna komponenta, a to je komunikacija.

Informacijski sustav može postojati bez mogućnosti komunikacije – prva osobna računala bila su samostalni strojevi koji nisu imali pristup internetu. Međutim, u današnjem hiperpovezanom svijetu, to je iznimno rijetko računalo koje se ne povezuje s drugim uređajem ili mrežom (Hall, 2016).

Poslovni rukovoditelji u gotovo svim industrijama otkrili su da su procesi koje koriste, posebno usluge analitike u oblaku “kao usluga” i aktivno sudjelovanje kupaca koji svake godine žele sve više prilagođavati svoja iskustva neodvojivi od poslovnih informacijskih sustava.

Nakon što su svi elementi integrirani, svaki informacijski sustav ima nekoliko uloga za poduzeća s različitim stupnjevima važnosti ovisno o potrebama tvrtke.

Sofisticirane i sveobuhvatne baze podataka, ponekad temeljene na oblaku, koriste se za pohranu i analizu informacija koje se odnose na poslovne funkcije, klijente, podatke o transakcijama i aktivnosti zaposlenika i kupaca. Rezultati ovih analiza pružaju uvid koji može pomoći donositeljima odluka u rješavanju trenutnih i budućih problema (Rouhani i Mehri, 2018).

Informacijski sustavi mogu usporediti interne analize s vanjskim izvorima kako bi, na primjer, usporedili interne uvide s informacijama o općem stanju gospodarstva ili financijskim izvješćima konkurenata. Donositelji odluka koriste ove uvide kako bi pregledali primjerenost i kvalitetu svojih strateških odluka.

Slijede neke od prednosti koje se mogu postići korištenjem informacijskog sustava (Rouhani i Mehri, 2018):

- Poboljšati operativnu učinkovitost organizacije, dodati vrijednost postojećim proizvodima, potaknite inovacije i razvoj novih proizvoda i pomozite menadžerima da donose bolje odluke,
- Kompanije mogu identificirati svoje snage i slabosti zbog prisutnosti izvješća o prihodima, evidencije o učinku zaposlenika itd. Identificiranje ovih aspekata može pomoći tvrtki da poboljša svoje poslovne procese i operacije,
- Dostupnost podataka o kupcima i povratne informacije mogu pomoći tvrtki da uskladi svoje poslovne procese prema potrebama svojih kupaca. Učinkovito upravljanje podacima o kupcima može pomoći tvrtki u obavljanju aktivnosti izravnog marketinga i promocije,
- Može pomoći tvrtki da stekne konkurentsku prednost.
- Izvješća mogu pomoći u donošenju odluka, kao i smanjiti vrijeme zastoja za djelotvorne stavke.

Neki od nedostataka su:

- Dohvaćanje i distribucija ovise o tehnološkom hardveru i softveru.
- Mogućnost netočnih informacija.

Informacijski sustavi se koriste za razvoj sustava s dodanom vrijednošću za poslovne funkcije. Poslovni procesi se mogu pojednostaviti, a nepotrebne aktivnosti pojednostaviti korištenjem informacijskih sustava prilagođenih uobičajenim poslovnim zadacima, kao što su proizvodnja, lanac opskrbe i procesi zaposlenika.

Kako informacijski sustavi postaju sve više ukorijenjeni u poslovnom svijetu, očekuje se da će se od menadžerskog osoblja i rukovoditelja tvrtki temeljito upoznati s poslovnim informacijskim sustavima i onim što oni imaju za ponuditi.

## 2.2. Temeljne aktivnosti informacijskog sustava

Poduzeća koriste informacijske sustave na svim razinama poslovanja za prikupljanje, obradu i pohranu podataka. Uprava skuplja i širi te podatke u obliku informacija potrebnih za obavljanje svakodnevnih poslovnih operacija.

Svi koji rade u gospodarstvu, od nekoga tko plaća račune do osobe koja odlučuje o zapošljavanju, koriste informacijske sustave. Autosalon bi mogao koristiti računalnu bazu podataka kako bi pratio koji se proizvodi najbolje prodaju. Maloprodajna trgovina može koristiti informacijski sustav temeljen na računalu za prodaju proizvoda putem Interneta. Zapravo, mnoge (ako ne i većina) tvrtki koncentriraju se na usklađivanje MIS-a s poslovnim ciljevima kako bi postigle konkurentsku prednost u odnosu na druge tvrtke.

Slijede tipovi informacijskih sustava koji se koriste za izradu izvješća, izdvajanje podataka i pomoć u procesima donošenja odluka menadžera srednje i operativne razine (Rouhani i Mehri, 2018):

- Sustavi za podršku odlučivanju (DSS) su računalne programske aplikacije koje koristi srednji i viši menadžment za prikupljanje informacija iz širokog raspona izvora za podršku rješavanju problema i donošenju odluka. DSS se uglavnom koristi za polustrukturirane i nestrukturirane probleme odlučivanja.
- Izvršni informacijski sustav (EIS) je alat za izvještavanje koji omogućuje brzi pristup sažetim izvješćima koja dolaze sa svih razina i odjela tvrtke kao što su računovodstvo, ljudski resursi i operacije.
- Marketinški informacijski sustavi su upravljački informacijski sustavi dizajnirani posebno za upravljanje marketinškim aspektima poslovanja.
- Računovodstveni informacijski sustavi su fokusirane računovodstvene funkcije.
- Sustavi upravljanja ljudskim resursima koriste se za kadrovske aspekte.
- Sustavi za automatizaciju ureda (OAS) podržavaju komunikaciju i produktivnost u poduzeću automatiziranjem tijeka rada i uklanjanjem uskih grla. OAS se može implementirati na bilo kojoj i svim razinama upravljanja.
- Sustavi upravljanja organizacijskim informacijama (SIMS) pokrivaju administraciju, često uključujući materijale za podučavanje i učenje.

- Softver za planiranje resursa poduzeća (ERP) olakšava protok informacija između svih poslovnih funkcija unutar granica organizacije i upravlja vezama s vanjskim dionicima.
- Lokalne baze podataka mogu biti mali, pojednostavljeni alati za menadžere i smatraju se primarnom ili osnovnom verzijom MIS-a.

Stručnjaci stvaraju informacijske sustave za upravljanje podacima (tj. pohranjivanje, pretraživanje i analiziranje podataka). Osim toga, upravljaju različitim informacijskim sustavima kako bi zadovoljili potrebe menadžera, osoblja i kupaca. Suradujući s različitim članovima svoje radne skupine, kao i sa svojim kupcima i klijentima, stručnjaci mogu odigrati ključnu ulogu u područjima kao što su informacijska sigurnost, integracija i razmjena.

### **2.3. Komponente informacijskog sustava**

Informacijski sustav je kombinacija softvera, hardvera i telekomunikacijskih mreža za prikupljanje korisnih podataka, posebno u organizaciji. Mnoge tvrtke koriste informacijsku tehnologiju kako bi dovršile i upravljale svojim operacijama, komunicirale sa svojim potrošačima i bile ispred svoje konkurencije. Neke današnje tvrtke u potpunosti su izgrađene na informacijskoj tehnologiji, poput eBay, Amazona, Alibabe i Googlea.

Informacijski sustav uglavnom ima četiri temeljne komponente, a to su hardver, softver, podatke i telekomunikacije (Rouhani i Mehri, 2018):

1. Hardver – ovo je fizička komponenta tehnologije. Uključuje računala, tvrde diskove, tipkovnice, iPade, itd. Cijena hardvera se brzo smanjila, dok su njegova brzina i kapacitet pohrane značajno porasli. Međutim, utjecaj upotrebe hardvera na okoliš danas je veliki problem. Danas se usluge pohrane nude iz oblaka, kojem se može pristupiti iz telekomunikacijskih mreža.
2. Softver – Softver može biti dvije vrste, sistemski softver i aplikacijski softver. Softver sustava je operativni sustav koji upravlja hardverom, programskim datotekama i drugim resursima dok korisniku nudi kontrolu računala pomoću GUI-ja. Aplikacijski softver dizajniran je za upravljanje određenim zadacima korisnika. Ukratko, sistemski softver čini hardver upotrebljivim dok aplikacijski softver obrađuje određene zadatke. Primjer sistemskog softvera je Microsoft Windows, a primjer aplikacijskog softvera je Microsoft

Excel. Velike tvrtke mogu koristiti licencirane aplikacije koje su razvile i kojima upravljaju tvrtke za razvoj softvera za rješavanje njihovih specifičnih potreba. Softver može biti vlasnički i otvorenog koda, dostupan na webu za besplatnu upotrebu.

3. Podaci – Podaci su zbirka činjenica i beskorisni su sami po sebi, ali kada se skupe i organiziraju zajedno, mogu biti vrlo moćni za poslovne operacije. Poduzeća prikupljaju sve podatke i koriste ih za donošenje odluka koje se mogu analizirati za učinkovitost poslovanja.
4. Telekomunikacije – Telekomunikacije se koriste za povezivanje s računalnim sustavom ili drugim uređajima za širenje informacija. Mreža se može uspostaviti žičanim ili bežičnim načinom rada. Žičane tehnologije uključuju optička vlakna i koaksijalni kabel, dok bežične tehnologije uključuju radio valove i mikrovalove.

Navedene četiri komponente (hardver, softver, baza podataka i telekomunikacije) čine ono što je poznato kao platforma informacijske tehnologije. Zaposleni u informacijskoj tehnologiji mogli bi zatim koristiti te komponente za stvaranje informacijskih sustava koji nadziru sigurnosne mjere, rizik i upravljanje podacima.

## **2.4. Upravljanje informacijskim sustavima**

Po definiciji, informacijska tehnologija (IT) je tehnologija koja uključuje razvoj, održavanje i korištenje računalnih sustava, softvera i mreža za obradu i distribuciju podataka (Romney i Steinbart, 2012).

Jednostavnije rečeno, najobuhvatnije tumačenje informacijske tehnologije bilo bi sve što je povezano s računalima ili računalnom tehnologijom. Računalna tehnologija uključuje hardver, softver, umrežavanje i internet interakcije.

Tvrtka s izvrsnim IT okvirom ili ona koja zapošljava izvrsne IT tehničare lakše je izgraditi, prilagoditi i implementirati informacijski sustav upravljanja.

Iako IT može (i mora) biti usmjeren prema određenim ciljevima, njegov opći opseg nije fokusiran izvan računalnih procesa. Suprotno tome, MIS počinje s usredotočenom svrhom; bavi se potrebama poslovnog upravljanja. IT podržava i informira metode za postizanje MIS ciljeva.

Ključne odrednice informacijske tehnologije (Pejić, 2016):

- Upravljački informacijski sustav (MIS) je velika struktura koja postoji za podršku menadžmentu i pomoć u donošenju informiranih i strateških odluka.
- Informacijska tehnologija (IT) jedna je komponenta te infrastrukture koja se koristi za prikupljanje i prijenos podataka.
- IT je obično povezan s računalima ili računalnom tehnologijom.
- IT podržava i informira metode za postizanje MIS ciljeva i zadataka.

Korištenjem suvremene tehnologije i njezinih alata svako poduzeće postiže konkurentsku prednost na tržištu te samim time ostvaruje bolje financijske rezultate. Danas, poduzeće koje posjeduje i implementira najsuvisljinu tehnologiju postiže bolje rezultate.

Tehnologija upravljanja informacijama (IMT) odnosi se na procese, sustave, hardver i softver koji tvrtka koristi za obavljanje svojih svakodnevnih operacija. Tehnologija upravljanja informacijama također se smatra profesionalnom disciplinom u kojoj student uči upravljati odabirom, distribucijom i organizacijom svih tehnologija i povezanih procesa u poslovnom okruženju (Pejić, 2016).

Proračunska linija koja obuhvaća sve te sustave i troškove njihovog postavljanja i održavanja naziva se informacijskom tehnologijom upravljanja. Tehnologija upravljanja informacijama također se naziva informacijska tehnologija (IT), te upravljanje informacijama i tehnologija.

Ključne odrednice tehnologije upravljanja informacija (Romney i Steinbart, 2012):

- Tehnologija upravljanja informacijama odnosi se na procese, sustave, hardver i softver koji tvrtka koristi za obavljanje svojih svakodnevnih operacija.
- Vrlo je malo poslovnih procesa koji ne ovise ili ne mogu imati koristi od tehnologije upravljanja informacijama.
- IMT omogućuje tvrtkama da učinkovito upravljaju svojim podacima bez obzira na njihov oblik.
- Implementacija IMT-a ne samo da omogućuje zaposlenicima da budu produktivniji, već se može i prilagoditi specifičnim potrebama tvrtke.



- Postoji nekoliko karijera u IMT-u, od kojih gotovo svi zahtijevaju snažne analitičke i matematičke vještine rješavanja problema.

Tehnologija upravljanja informacijama ključan je dio svakog poslovanja. Omogućuje uvid u velike vrste podataka koji pokreću poslovne strategije, precizno upravljanje maloprodajnim lancem opskrbe, politiku zadržavanja zapisa radi usklađenosti i još mnogo toga. Vrlo je malo poslovnih procesa koji ne ovise ili ne mogu imati koristi od tehnologije upravljanja informacijama.

Budući da informacije dolaze u opipljivim, fizičkim oblicima, kao i u elektroničkom obliku – i stoga, nematerijalno – tvrtke trebaju način upravljanja svim svojim podacima. Tu dolazi u obzir tehnologija upravljanja informacijama. Tvrtkama daje način da upravljaju svojim podacima bez obzira na njihov oblik. Kako bi izvukle maksimum iz IMT-a, tvrtke moraju držati svoje poslovne strategije u skladu s tehnologijom koju su postavile (Hassan i suradnici, 2013).

IMT se obično nalazi u financijskom upravljanju, upravljanju uslugama, kao i u upravljanju konfiguracijom. No, svaka tvrtka koja se oslanja na IMT mora osigurati da je njegova tehnologija sigurna i sigurna. Bez poduzimanja odgovarajućih mjera opreza, sustavi mogu biti ranjivi na cyber napade hakera (Gelinasi i suradnici, 2014).

Na primjer, organizacije kao što su trgovci na malo moraju postaviti zaštitne mjere kako se ne bi ukrali podaci njihovih kupaca kao što su imena i brojevi kreditnih kartica.

Centralizacijom procesa i opreme tvrtke mogu funkcionirati učinkovitije, dopuštajući zaposlenicima da se koncentriraju na svoje poslove bez potrebe za upravljanjem podacima. Iako IMT radi, to može dovesti do otpuštanja i eliminacije određenih pozicija unutar radne snage. To je zato što neke od zadataka koje je nekoć obavljao ljudski rad mogu zamijeniti računala i mrežni sustavi.

### **3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE**

Strateško upravljanje predstavlja proces planiranja, provedbe i praćenja poslovnih strategija koje organizacije koriste za postizanje svojih dugoročnih ciljeva. U ovom procesu, organizacije analiziraju svoje okruženje, utvrđuju svoje prednosti i slabosti te razvijaju strategije koje će im omogućiti da se prilagode promjenama na tržištu i ostvare svoje ciljeve.

#### **3.1. Strateški menadžment**

Uloga strategije ogledava se u konačnim, dugoročnim, no i kratkoročnim ciljevima. Strategijom će poduzeće potaknuti planiranje koje po svojoj definiciji označava izbor ciljeva, predviđanje rezultata i poduzimanje različitih metoda, no i uvidjeti snage i slabosti, otkloniti prijetnje i pokušati „zgrabiti“ prilike (Buble, 2000).

Uloge strategije mogu se gledati kroz razne spektre. Možda najvažnija uloga je ona u potpori odlučivanja jer strategija pojednostavljuje donošenje odluka i čini ga fleksibilnijim. Strategija koordinira članovima organizacije (komuniciranje identiteta, razmjena stavova, nadgledanje njezine implementacije) i pred poduzećem postavlja ciljeve, kojima ono mora gledati naprijed, prema budućnosti. I na kraju, kvalitetno isplaniranom i vješto doziranom strategijom poduzeće utječe na motivaciju i animaciju svojih zaposlenika s kojima zajedno grabi prema postavljenom cilju (npr. profitabilnosti, vodstvu na tržištu, bogatstvu dioničara, maksimalizaciji profita, reputaciji, imidžu...).

Kada je ona fleksibilna, poduzeću će osigurati prilagođavanje stalnim promjenama u okolini i tržištu te pomno praćenje konkurencije, koja je danas sve češće potaknuta značajnijim kapitalom te njime pokušava manipulirati tržištem i smanjiti važnost inovacija i posebnosti.

Stoga je strateški menadžment proces u kojem vrhovni menadžment određuje dugoročni tijek djelovanja i performanse organizacije pružajući promišljenu formulaciju, učinkovitu provedbu i kontinuiranu evaluaciju uspostavljene strategije. Strateško upravljanje predstavlja određene menadžerske odluke i radnje koje dugoročno određuju uspješnost poduzeća. To uključuje ispitivanje okoliša, formuliranje strategije, provedbu strategije te njezino vrednovanje i praćenje (Vrcić, 2022).

Pojam strateški menadžment nastao je 1950-ih i bio je vrlo popularan između sredine 1960-ih i sredine 1970-ih. Tijekom tih godina, strateško planiranje se naširoko vjerovalo da je odgovor za sve probleme. U to je vrijeme velik dio korporativne Amerike bio "opsjednut" strateškim planiranjem.

Međutim, nakon tog "procvata", strateško planiranje je odbačeno u stranu tijekom 1980-ih jer različiti modeli planiranja nisu dali veće povrate. Međutim, 1990-e godine donijele su oživljavanje strateškog planiranja, a taj se proces danas široko primjenjuje u poslovnom svijetu.

Strateški menadžment može se definirati kao proces usmjeravanja aktivnosti poduzeća koji, na temelju predviđanja prilika i opasnosti, s jedne strane, te prednosti i slabosti tvrtke, s druge strane, identificira kritične čimbenike poslovanja uspjeh, misija i razvojni ciljevi, te smjernice, metode i instrument njihove optimalne realizacije u dinamičnom poslovnom okruženju.

Formulacija ove strategije je na razini strateških poslovnih jedinica. Prilikom definiranja strategija poslovne jedinice potrebno je definirati pojam poslovne jedinice. Poslovna jedinica je organizacijski podsustav koji ima svoje tržište, skup konkurenata i misiju različitu od ostalih podsustava tvrtke.

Strateški menadžment definira se kao proces evaluacije, planiranja i provedbe osmišljen kako bi se održala ili poboljšala konkurentna prednost. Proces evaluacije bavi se vanjskim i unutarnjim okruženjima. Planiranje uključuje razvoj poslovnih modela, korporativno usmjerenje, konkurentne taktike, međunarodnu strategiju, akvizicije i zajedničko djelovanje. Faza implementacije zahtijeva vodstvo za izgradnju odgovarajuće organizacijske strukture, razvoj kulture upravljanja, kontrolu strateških procesa i usmjeravanje organizacije kroz korporativno upravljanje (Buble, 2000).

Uočeno je da tvrtke koriste dvije perspektive kada prolaze kroz proces analize strateškog upravljanja: planiranje i provedbu.

Strateški menadžment može se definirati kao umjetnost i znanost formuliranja, provedbe i evaluacije međufunkcionalnih odluka koje omogućuju organizaciji da postigne svoje ciljeve.

Kao što ova definicija implicira, strateško upravljanje usmjereno je na integraciju upravljanja, marketinga, financija/računovodstva, proizvodnje/operacija, istraživanja i razvoja te informacijskih sustava za postizanje organizacijskog uspjeha.

Pojam strateško upravljanje u ovom tekstu koristi se kao sinonim za pojam strateško planiranje. Potonji se izraz češće koristi u poslovnom svijetu, dok se prvi često koristi u akademskoj zajednici (Drucker, 2006).

Ponekad se izraz strateško upravljanje koristi za formuliranje, provedbu i evaluaciju strategije, dok se strateško planiranje odnosi samo na formuliranje strategije. Svrha strateškog upravljanja je iskoristiti i stvoriti nove i drugačije mogućnosti za dugoročno planiranje, nasuprot tome, pokušava optimizirati današnje trendove za sutra.

### **3.2. Etape procesa strateškog menadžmenta**

Strateški pristup ima nekoliko etapa: formulacija strategije, provedba strategije (provođenje strategije u djelo), strateška kontrola (izmjena strategije ili njezina provedba kako bi se osigurali željeni rezultati). Jednom kada je strategija planirana i provedena, često zahtijeva izmjene, u skladu s promjenama u okruženju ili u samoj organizaciji. Te je promjene teško ili gotovo nemoguće predvidjeti. Zalihe se mogu mijenjati i mijenjati bilo kada i bilo gdje. Veličina ovih promjena može biti dramatična ili revolucionarna, postupna i evolucijska (Buble i Kružić, 2006).

Provedba strategije su aktivnosti na radnom mjestu ili u organizaciji osmišljene za upravljanje aktivnostima povezanim s isporukom strateškog plana.

Postoji nekoliko definicija, od kojih se većina odnosi na proces upravljanja aktivnostima povezanim s izradom strateškog plana, kao što je sljedeće (Mintzberg, 1989):

- Ukupni zbroj aktivnosti i izbora potrebnih za izvršenje strateškog plana,
- Operacionalizacija jasno artikuliranog strateškog plana,
- Svi procesi i ishodi koji proizlaze iz strateške odluke nakon što je odobrenje trebalo ići dalje i provesti odluku u praksi,
- Niz intervencija koje se tiču organizacijskih struktura, ključnih radnji osoblja i kontrolnih sustava dizajniranih za kontrolu izvedbe s obzirom na željene ciljeve.

Ostale se definicije odnose na procese kojima organizacija identificira i raspoređuje radnje povezane s isporukom strateškog plana, poput sljedećeg (Buble, 2000):

- Proces kojim se veliki, složeni i potencijalno neupravljivi strateški problemi ubrajaju u postupno sve manje, manje složene, a time i sve upravljanije razmjere,
- Menadžerske intervencije koje organizacijsko djelovanje usklađuju sa strateškom namjerom.

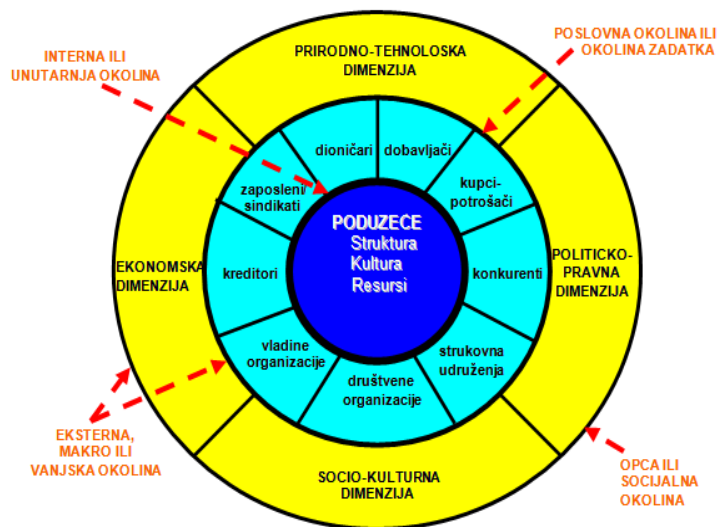
Pojam je prvi put postao poznat nakon objavljivanja 1984. godine "Implementacije strategije", vrlo cijenjene knjige na tu temu Lawrencea G. Hrebiniaka i Williama F. Joycea, i ne čudi da se definicije iz tog djela pojavljuju u oba gore navedena popisa.

Razmišljanje o provedbi strategije snažno je utjecalo na pisanje i rad na srodnoj temi Izvršenje strategije - pojam koji se koristi za povezivanje provedbe strategije s pristupom uravnotežene ocjene upravljanja strateškim učinkom.

### 3.3. Strateška analiza okoline

Strateška analiza okoline definira se kroz dva oblika, unutarnje (internog) i vanjskog (eksternog). Obje okoline su neizostavne za poslovanje svakog poduzeća na tržištu. Menadžment poduzeća treba konstantno pratiti pojave unutar, ali i izvan poduzeća kako bi na vrijeme moglo reagirati.

Slika 1. Prikaz čimbenika unutarnjeg i vanjskog okruženja



Izvor: Buble, M. (ur). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.18.

Na slici je prikazana vanjska i unutarnja okolina poduzeća. Kao što je vidljivo unutarnja se sastoji od strukture, kulture te resursa samog poduzeća. Kod interne okoline važno je naglasiti kako poduzeće i menadžment poduzeća nju može potpuno nadzirati te upravljati njome, dok kod vanjske okoline dolazi do toga da poduzeće ne može kontrolirati ta događanja, već konstantno pratiti zbivanja u okolini poduzeća kako bi na vrijeme reagiralo.

### **3.3.1. Analiza interne okoline**

Baveći se problemima unutarnje okoline definiraju se unutarnji čimbenici koji utječu na samu tvrtku i koji su pod nadzorom uprave tvrtke. Unutarnji dio poduzeća i svi njegovi elementi mogu se smatrati okosnicom poslovnog subjekta jer uključuje sve glavne čimbenike poslovanja poduzeća. Unutarnje okruženje stvara i uređuje uprava i na njega mogu utjecati određene strategije, dok se vanjskim okruženjem ne može upravljati, ali se stalno nadgleda i pokušava ga riješiti kvalitetnim poslovnim metodama.

U ovom se internoj okolini resursi preuzeti iz vanjskog okruženja pretvaraju u proizvode i/ili usluge koji će se plasirati na tržište. Svaka tvrtka provodi ovu transformaciju na različite načine. Tvrtka će biti uspješna kad djeluje učinkovito (uz minimalne uloge, postiže maksimalne rezultate) i učinkovito (Drucker, 2006).

Unutarnja okolina kao koncept uvijek je usmjereno na unutarnju organizaciju poslovanja tvrtke, sve faktore poduzeća koji se organiziraju kroz različite razine unutar sebe. Važno je da unutarnje okruženje djeluje skladno i profesionalno kako bi ispunilo sve zadatke nametnute od strane vodstva, tj. upravljanje tvrtkom (Bloomberg, 2000).

Unutarnja okolina je središte zbivanja svake tvrtke, odnosno svi se procesi i radnje važne za postizanje ciljeva tvrtke i njenog poslovanja odvijaju tamo. Swot analizom može se definirati samo unutarnje okruženje i opisati dva faktora, naime jake i slabe strane dok vanjska zaokuplja prijetnje i mogućnosti.

Kada je riječ o unutarnjem okruženju, tada uprava mora stalno kontrolirati i nadzirati taj dio tvrtke kako bi ostvarila svoje ciljeve, misiju i viziju.

### 3.3.2. Analiza eksterne okoline

Eksterno okruženje tvrtke može se definirati i kao svi mogući aspekti s kojima tvrtka ima kontakte i s kojima posluje, počevši od unutarnjih čimbenika poduzeća i onih koji se nalaze u vanjskom okruženju tvrtke.

Razumijevanjem konkurencije i okruženja u kojem ona djeluje ključno je u kvalitetnom odrađivanju strategije i ostvarivanju ciljanog profita. Poduzeće je konstanto pri utjecajima faktora iz eksterne okoline koja svojom dinamičnošću, heterogenošću i promjenjivošću svakim sljedećim danom sve više dobiva na važnosti u kreaciji strategije poduzeća. Po definiciji, eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one dimenzije ili dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, a koja indirektno utječu na poduzeće (Buble, 2000).

Međutim, eksterna se okolina za razliku od interne dijeli na opću i poslovnu, a pri razumijevanju takve podjele pomoći će nam slika na šesnaestoj stranici.

Opća ili socijalna okolina dio je eksterne okoline koji je udaljeniji od poduzeća (od tu dolazi naziv udaljena okolina-remote environment) te poduzeće mora uložiti više truda kako bi minimalno utjecalo na nju, no najčešće nema ni takav utjecaj.

Ona se očituje u pet najvažnijih dimenzija: prirodno-ekološka okolina (materijalni i demografski resursi, počevši od ljudi), znanstveno-tehnološka (znanstvena dostignuća), ekonomska (ponuda, potražnja, kreditno-monetarna politika, oblik vlasništva, politika zapošljavanja...), političko-pravna (regulacija društveno ekonomskih odnosa) i sociokulturna (proučavanje normi i pravila ponašanja i kultura) (Buble, 2000).

Okolina znači sveukupni čimbenici koji utječu na poslovanje tvrtke, a koje uprava mora poštivati prilikom donošenja odluka (Drucker, 2006).

Eksterna okolina može se laički definirati kao okruženje koje predstavlja nove prijetnje ili mogućnosti tvrtki u njenom okruženju. Od velike je važnosti za svako poduzeće, jer poslovanje tvrtke ovisi o promjenama u okruženju, a glavni zadatak tvrtke je nadzirati te promjene i uočiti ih na vrijeme.

### 3.4. Glavni ciljevi procesa strategijskog menadžmenta

Ciljevi strateškog menadžmenta definiraju širu sliku organizacije i ocrtavaju kako ona želi postići svoju misiju. Na primjer, misija McDonald'sa je posluživanje ukusne, ali ekonomične hrane koja se sviđa svima. Svake godine formuliraju strategiju za poboljšanje kvalitete hrane, povećanje raznolikosti i postizanje konkurentske prednosti. Dakle, jedan od njihovih strateških ciljeva upravljanja mogao bi biti uvođenje pet novih stavki na jelovniku kako bi privukli više kupaca i ponudili im zadovoljstvo (Drucker, 2006).

Strateški ciljevi su specifični financijski i nefinancijski ciljevi te rezultati koje tvrtka želi postići u određenom vremenskom razdoblju, obično sljedećih tri do pet godina.

Strateški ciljevi jedna su od tri stvari koje menadžment poduzeća mora artikulirati kao dio svog procesa strateškog planiranja, a ostale su ključni čimbenici uspjeha (važni elementi potrebni za postizanje ciljeva) i strateški opseg (proizvodi i usluge koje će ponuditi, kome i gdje).

Strateški ciljevi su važni jer (Mintzberg, 1989):

- Usmjeravaju postavljanje prioriteta, raspodjelu resursa, zahtjeve za sposobnostima i aktivnosti proračuna
- Informiraju pojedinačne i timske ciljeve koji se koriste za fokusiranje i usklađivanje napora svih zaposlenika
- Informiraju o marketinškim, operativnim, informatičkim i ljudskim planovima za naredne godine.

Međutim, prvi označava ono što organizacija želi i može biti nejasan. Nasuprot tome, strateški ciljevi upravljanja su specifičniji i konkretniji.

Velike organizacije obično su vrlo jasne u pogledu svojih ciljeva i ciljeva strateškog upravljanja. Ciljevi mogu biti (Drucker, 2006):

- Stjecanje konkurentske prednosti: Pažljivo osmišljena strategija i njezino upravljanje omogućit će organizaciji da postane proaktivna, a ne reaktivna. Organizacija tada može predvidjeti krize i biti spremna za njihovo rješavanje.
- Postizanje održivog rasta: Strateško upravljanje povećava učinkovitost i produktivnost, što dovodi do održivog rasta tijekom vremena.



- Podizanje menadžerske svijesti.

Strateški menadžment uključuje upravljanje resursima organizacije, analiziranje unutarnjih i vanjskih sila i razvijanje strategija za realizaciju ciljeva. Postoji pet ključnih faza koje mogu pomoći poduzećima da provedu svoje strategije.

Organizacija prvo mora postaviti jasne, realne ciljeve. Njegovi ciljevi trebaju odgovarati što tvrtka želi postići i zašto. Jednom postavljeni, tvrtka može identificirati ciljeve ili kako će se ciljevi postići. Tijekom ove faze tvrtka može artikulirati svoju viziju te dugoročne i kratkoročne ciljeve.

Organizacije tada moraju biti u stanju ispitati, razumjeti i kodificirati koje unutarnje i vanjske sile utječu na njihovo poslovanje i ciljeve, kao i što im je potrebno da ostanu konkurentne. Analitički alati, poput SWOT analize, korisni su tijekom ove faze.

## **4. ZNAČAJ I POVEZANOST INFORMACIJSKOG SUSTAVA U STRATEŠKOM UPRAVLJANJU**

Značaj informacijskog sustava u strateškom upravljanju leži u sposobnosti organizacija da prikupe, analiziraju i koriste informacije u procesu donošenja strateških odluka. U današnjem digitalnom svijetu, organizacije moraju biti u mogućnosti da brzo i efikasno prikupljaju i obrađuju velike količine podataka kako bi donijele informirane odluke. Povezanost informacijskog sustava i strateškog upravljanja proizlazi iz činjenice da poslovni informacijski sustavi omogućuju organizacijama da koriste podatke kako bi razvile strategije i usmjerile svoje poslovanje u skladu s ciljevima organizacije.

### **4.1. Strateški informacijski sustav**

Strateški informacijski sustav (SIS) nudi informacije koje su potrebne za učinkovito i djelotvorno upravljanje organizacijama. SIS uključuje tri osnovna resursa: ljude, tehnologiju i informacije ili donošenje odluka. SIS se od ostalih informacijskih sustava razlikuje po tome što im je namjena analiza operativnih aktivnosti u organizaciji. Akademski, pojam se obično koristi za označavanje kompleksa metoda upravljanja informacijama povezanih s automatizacijom ili podrškom ljudskom donošenju odluka, na primjer sustavi za održavanje odluka, specifični sustavi i izvršni informacijski sustavi (Vrcić, 2022).

Stara poslovna računala koristila su se za jednostavne funkcije poput praćenja prodaje ili podataka o plaćama, s malo detalja ili strukture. S vremenom su te računalne aplikacije postajale sve kompliciranije, hardverski kapaciteti za pohranu su rasli, a tehnologije su se usavršavale za povezivanje prethodno izoliranih aplikacija.

Kako se sve više i više podataka pohranjivalo i povezivalo, menadžeri su pokušavali dati više detalja kao i veću apstrakciju kako bi stvorili cjelovita izvješća o upravljanju iz neobrađenih, pohranjenih podataka.

Izraz "SIS" otkriven je za opisivanje takvih aplikacija koje menadžerima pružaju informacije o prodaji, zalihama i druge podatke koji bi pomogli u upravljanju tvrtkom. Danas se pojam općenito koristi u brojnim kontekstima i uključuje: sustave za podršku odlučivanju, aplikacije za upravljanje resursima i ljudima, planiranje resursa tvrtke, upravljanje učinkom tvrtke, upravljanje opskrbnim lancem, upravljanje odnosima s klijentima, upravljanje projektima i aplikacije za poboljšanje baze podataka (Blokdyk, 2020).

Uspješan SIS zahtijeva dugoročne planove tvrtke, pružajući izvješća temeljena na analizi učinka u poljima ključnim za te planove, s petljama povratnih informacija koje dopuštaju ukrašavanje svakog aspekta tvrtke, uključujući režime uvoda i obuke. SIS ne samo da pokazuje kako se stvari kreću, već i zašto i gdje se izvedba ne poistovjećuje s planom. Ova izvješća uključuju izvedbu tarifnih centara i projekata u stvarnom vremenu s detaljima primjerenim individualnoj odgovornosti.

Informacijski sustavi i organizacije utječu jedni na druge. Informacijske sustave grade menadžeri kako bi služili interesima poduzeća. U isto vrijeme, organizacija mora biti svjesna i otvorena za utjecaje informacijskih sustava kako bi imala koristi od novih tehnologija

Interakcija između informacijske tehnologije i organizacija složena je i na nju utječu mnogi posrednički čimbenici, uključujući strukturu organizacije, standardne operativne postupke, politiku, kulturu, okolno okruženje i odluke uprave.

Tehnički pogled na organizacije potiče nas da se usredotočimo na to kako se inputi kombiniraju za stvaranje rezultata kada se tehnološke promjene uvode u tvrtku. Poduzeće se smatra beskrajno savitljivim, s kapitalom i radom koji vrlo lako zamjenjuju jedan drugoga, ali realističnija definicija ponašanja organizacije sugerira da izgradnja novih informacijskih sustava ili ponovna izgradnja starih uključuje mnogo više od tehničkog preuređivanja strojeva ili radnika. Neki informacijski sustavi mijenjaju organizacijsku ravnotežu prava, privilegija, obveza, odgovornosti i osjećaja koja je uspostavljena tijekom dugog vremenskog razdoblja (Blokdyk, 2020).

Promjena ovih elemenata može trajati dugo, biti vrlo destruktivna i zahtijevati više resursa za podršku obuci i učenju. Na primjer, vrijeme potrebno za učinkovitu implementaciju novog informacijskog sustava mnogo je dulje nego što se obično predviđa jednostavno zato što postoji odmak između implementacije tehničkog sustava i učenja zaposlenika i menadžera kako koristiti sustav.

Tehnološke promjene zahtijevaju promjene u tome tko posjeduje i kontrolira informacije; tko ima pravo pristupa i ažuriranja tih podataka; i tko donosi odluke o kome, kada i kako. Ovaj složeniji pogled tjera nas da pogledamo način na koji je rad osmišljen i postupke koji se koriste za postizanje rezultata (Marchadani i suradnici, 2014).

S obzirom na to da postoji mnogo vrsta poslovnih tvrtki, postoji mnogo načina na koje je IT funkcija organizirana unutar tvrtke. U tipičnoj tvrtki formalna organizacijska jedinica odgovorna za usluge informacijske tehnologije naziva se odjel informacijskih sustava. Odjel informacijskih sustava odgovoran je za održavanje hardvera, softvera, pohrane podataka i mreža koje čine IT infrastrukturu tvrtke.

#### **4.2. Utjecaj informacijskih sustava na organizaciju**

Informacijski sustavi i organizacije u kojima se koriste međusobno su povezani i utječu jedni na druge. Uvođenje novog informacijskog sustava utjecat će na organizacijsku strukturu, ciljeve, dizajn rada, vrijednosti, konkurenciju interesnih skupina, donošenje odluka i svakodnevno ponašanje (Blokdyk, 2020).

U isto vrijeme, informacijski sustavi moraju biti dizajnirani da služe potrebama važnih organizacijskih grupa i bit će oblikovani strukturom organizacije, zadacima, ciljevima, kulturom, politikom i menadžmentom. Informacijska tehnologija može smanjiti transakcijske i agencijske troškove, a takve su promjene naglašene u organizacijama koje koriste Internet.

Odjel informacijskih sustava je formalna organizacijska jedinica koja je odgovorna za funkciju informacijskih sustava organizacije. Organizacijske karakteristike i menadžerske odluke određuju ulogu koju će ova grupa stvarno igrati.

Menadžment organizacije razumjeti određene bitne značajke organizacija kako bi uspješno izgradili i koristili informacijske sustave. Sve moderne organizacije su hijerarhijske, specijalizirane i nepristrane. Koriste eksplicitne rutine kako bi povećali učinkovitost. Sve organizacije imaju vlastitu kulturu i politiku koja proizlazi iz razlika u interesnim skupinama (Leyh, 2014).

Organizacije se razlikuju po ciljevima, grupama kojima služe, društvenim ulogama, stilovima vodstva, poticajima, okruženjima i vrstama zadataka koje obavljaju. Ove razlike stvaraju različite

vrste organizacijskih struktura, a također pomažu objasniti razlike u korištenju informacijskih sustava u organizacijama.

Nekoliko različitih modela onoga što menadžeri zapravo rade u organizacijama pokazuju kako se informacijski sustavi mogu koristiti za menadžersku podršku. Rani klasični modeli menadžerskih aktivnosti naglašavaju funkcije planiranja, organiziranja, koordinacije, odlučivanja i kontrole. Suvremena istraživanja koja se bave stvarnim ponašanjem menadžera otkrila su da su stvarne aktivnosti menadžera vrlo fragmentirane, raznolike i kratkog trajanja, pri čemu se menadžeri brzo i intenzivno kreću od jedne teme do druge. Menadžeri provode dosta vremena slijedeći osobne planove i ciljeve, a suvremeni menadžeri zaziru od donošenja velikih, opsežnih političkih odluka (Ram i suradnici, 2013).

Odlučivanje se također može odvijati na individualnoj ili grupnoj razini. Individualni modeli donošenja odluka pretpostavljaju da ljudska bića mogu racionalno birati alternative i posljedice na temelju prioriteta svojih ciljeva. Organizacijski modeli donošenja odluka pokazuju da se stvarno odlučivanje u organizacijama odvija u arenama u kojima djeluju mnoge psihološke, političke i birokratske sile.

Informacijska tehnologija pruža menadžmentu nove alate za obavljanje svojih tradicionalnih i novijih uloga, omogućujući im praćenje, planiranje i predviđanje s većom preciznošću i brzinom nego ikad prije te brže reagiranje na promjenjivo poslovno okruženje (Leyh, 2014).

Informacijski sustavi su najviše pomogli menadžerima pružajući podršku za njihove uloge u širenju informacija, osiguravajući veze između organizacijskih razina i raspoređujući resurse. Međutim, neke upravljačke uloge ne mogu podržati informacijski sustavi, a informacijski sustavi manje su uspješni u podržavanju nestrukturiranih odluka.

Jedan od glavnih izazova s kojima se današnje tvrtke suočavaju je spajanje podataka iz sustava koje smo upravo opisali kako bi omogućili protok informacija kroz poduzeće. Elektronička trgovina, elektroničko poslovanje i sve jača globalna konkurencija prisiljavaju tvrtke da se usredotoče na brzinu izlaska na tržište, poboljšanje korisničke usluge i učinkovitije izvršenje (Blokdyk, 2020).

Protok informacija i rad treba biti usklađen tako da organizacija može funkcionirati kao dobro podmazan stroj. Ove promjene zahtijevaju snažne nove sustave koji mogu integrirati informacije

iz mnogih različitih funkcionalnih područja i organizacijskih jedinica te koordinirati aktivnosti tvrtke s aktivnostima dobavljača i drugih poslovnih partnera.

Velika organizacija obično ima mnogo različitih vrsta informacijskih sustava koji podržavaju različite funkcije, organizacijske razine i poslovne procese.

### **4.3. Utjecaj na strateško odlučivanje organizacije**

Novo poslovno okruženje digitalnih tvrtki zahtijeva od tvrtki da više strateški razmišljaju o svojim poslovnim odlukama. Poslovni procesi odnose se na skupove logički povezanih aktivnosti za postizanje određenog poslovnog rezultata. Poslovni procesi također se odnose na jedinstvene načine na koje organizacije i menadžment koordiniraju te aktivnosti (Blokdyk, 2020).

Poslovni procesi tvrtke mogu biti izvor konkurentske snage ako tvrtki omogućuju bolje inovacije ili bolje rezultate od svojih suparnika. Poslovni procesi mogu biti i teret ako se temelje na zastarjelim načinima rada koji onemogućuju organizacijsku reakciju i učinkovitost.

Jedan od najvažnijih doprinosa informacijske tehnologije i sustava poslovnim tvrtkama je smanjenje informacijske nesigurnosti i rezultirajuće poboljšanje u donošenju odluka. Tijekom posljednjeg desetljeća IT je izravno pridonio poboljšanju kvalitete protoka informacija prema menadžmentu i zaposlenicima koji donose odluke (Mirchandani i suradnici, 2014).

Prije razvoja interneta i korporativnih informacijskih sustava donositelji poslovnih odluka imali su ograničeno, odgođeno i netočno znanje o kupcima, prodaji, zalihama i poslovnim procesima kao što je isporuka, vrijeme ispunjenja narudžbe i unos narudžbe. To je značilo da su se odluke donosile korištenjem informacija koje su u najboljem slučaju bile približne, a često i pogrešne.

U ovom okruženju, kao reakcija na informacijsku nesigurnost, rješenje je bilo udvostručiti ljude, povećati proizvodne međuspremnik rezervnih dijelova i izgraditi vrlo velika skladišta za skladištenje viška proizvodnje.

Značajna ulaganja u informatičku tehnologiju, podigla su maglu neizvjesnosti i zamijenila je mnogo preciznijom, pravovremenijom i točnijom razinom donošenja odluka koja je prije nekoliko godina bila nezamisliva. Ovi trendovi prema više informacija u stvarnom vremenu i donošenju odluka će se ubrzati kako nove bežične komunikacijske tehnologije i mobilne računalne platforme proširuju svoj doseg (Blokdyk, 2020).

Iako gotovo svi vjeruju da je IT doprinio boljem upravljačkom odlučivanju, zapravo je bilo nekoliko velikih kvantitativnih studija o ovoj temi. Pozitivan utjecaj IT-a na donošenje odluka menadžmenta obično se zaključuje iz mjera produktivnosti i ukupne izvedbe poduzeća (profitabilnost), zajedno s cijenom dionice na burzi. Uloga menadžmenta vrlo je složena i uključuje mnogo više od jednostavnog donošenja odluka.

#### **4.4. Stvaranje konkurentske prednosti organizacije**

Poduzeća mogu koristiti strateške informacijske sustave kako bi stekla prednost nad konkurencijom. Takvi sustavi mijenjaju ciljeve organizacija, poslovne procese, proizvode, usluge ili odnose s okolinom, vodeći ih u nove oblike ponašanja (Blokdyk, 2020).

Informacijski sustavi mogu se koristiti za podršku strategiji na razini poslovanja, poduzeća i industrije. Na poslovnoj razini strategije, informacijski sustavi mogu se koristiti za pomoć tvrtkama da postanu jeftini proizvođači, diferenciraju proizvode i usluge ili opslužuju nova tržišta.

Informacijski sustavi također se mogu koristiti za zaključavanje kupaca i dobavljača korištenjem učinkovitih aplikacija za odgovor na kupce i upravljanje lancem opskrbe. Analiza lanca vrijednosti korisna je na poslovnoj razini kako bi se istaknule specifične aktivnosti u poslovanju gdje će informacijski sustavi najvjerojatnije imati strateški utjecaj.

Na razini poduzeća, informacijski sustavi mogu se koristiti za postizanje nove učinkovitosti ili za poboljšanje usluga povezivanjem operacija različitih poslovnih jedinica tako da mogu funkcionirati kao cjelina ili promovirati razmjenu znanja između poslovnih jedinica.

Na razini industrije, sustavi mogu promovirati konkurentske prednosti olakšavanjem suradnje s drugim tvrtkama u industriji, stvaranjem konzorcija ili zajednica za dijeljenje informacija, razmjenu transakcija ili koordinaciju aktivnosti. Model konkurentskih snaga, informacijska partnerstva, poslovni ekosustavi i mrežna ekonomija korisni su koncepti za prepoznavanje strateških prilika za sustave na razini industrije (Blokdyk, 2020).

Informacijski sustavi usko su isprepleteni sa strukturom, kulturom i poslovnim procesima organizacije. Novi sustavi narušavaju ustaljene obrasce rada i odnosa moći, pa često postoji značajan otpor prema njima kada se uvedu.

Implementacija strateških sustava često zahtijeva opsežne organizacijske promjene i prijelaz s jedne sociotehničke razine na drugu. Takve se promjene nazivaju strateškim prijelazima i često ih je teško i bolno postići. Štoviše, nisu svi strateški sustavi isplativi i može biti skupa za izgradnju (Ram i suradnici, 2013).

Mnoge strateške informacijske sustave druge tvrtke lako kopiraju tako da strateška prednost nije uvijek održiva. Složenim odnosom između informacijskih sustava, organizacijske izvedbe i donošenja odluka mora se pažljivo upravljati. Korisna je strateška analiza sustava.



## 5. ZAKLJUČAK

U radu je obrađena tematika vezana uz ulogu informacijskog sustava u procesu strateškog upravljanja. Informacijski sustavi olakšavaju organizacijama da učinkovitije i djelotvornije vode svoje poslovne procese. S boljim informacijskim sustavom organizacija može više profitirati. Kompetentnost informacijskog sustava može se mjeriti njegovom sposobnošću da pruži informacije koje pomažu menadžmentu organizacije u poslovnim procesima te pri donošenju strateški važnih odluka.

Integracija informacijskog sustava može proizvesti točnije podatke za menadžment organizacije kako bi donijela strateške odluke za tržište. Integrirani sustav kada se implementira omogućit će najbolje performanse u svim sektorima, poboljšane performanse, utjecaj na smanjenje financijskih i operativnih troškova.

Podrška informacijskim sustavima u organizaciji je dodana vrijednost za samo poduzeće. Planiranje razvoja informacijskog sustava sa strateškim pristupom je rješenje za tvrtke da optimiziraju postojeću tehnologiju te je koriste za postizanje strateških ciljeva organizacije.

Kao što je u radu navedeno, postoji odnos između strateškog upravljanja i informacijskih sustava sa uspješnosti poduzeća. Organizacije s visokom razinom strateškog planiranja imaju bolje rezultate u usporedbi s organizacijama s nižom razinom strateškog planiranja. Ciljevi planiranja strategije informacijskog sustava su poboljšanje i korištenje tehnologije, automatizacija poslovnih procesa, integracija između međusobno povezanih poslovnih linija, te će svi poslovni ciljevi poduzeća biti usklađeni.

## LITERATURA

1. Blokdyk, G. (2020) Strategic Information System A Complete Guide, 5STARCOoks, Washington
2. Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet, Split,
3. Buble, M., Kružić, D. (2006) Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF, Zagreb,
4. Drucker, P. F. (2006) Praktični menadžment, Naklada Ljevak Zagreb,
5. Bloomberg D. J. (2000) Logistika, Mate, Zagreb,
6. Gelinas, U. J., Dull, R. B., Wheeler, P. R. (2014) Accounting Information Systems, Cengage Learning Australia, Melbourne,
7. Hall, J.A. (2016) Accounting Information Systems, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, USA,
8. Hasan, Y., & Shamsuddin, A., & Aziati, N. (2013) The Impact of Management Information Systems adoption in Managerial Decision Making : A Review, The International Scientific Journal of Management Information Systems ,Vol.8,No.4, str. 10-17.
9. Leyh, C. (2014) Critical Success Factors for ERP Projects in Small and Medium-sized Enterprises-The Perspective of Selected German SMEs. Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, 1181-1190
10. Mintzberg, H., (1989) Mintzberg on Management: Inside our strange World of Organizations, The Free Press, New York; Collier Macmillan Publishers, London,
11. Mirchandani, D.A., Lederer, A.L. (2014) Less is More: Information Systems Planning in an Uncertain Environment, Information Systems Management, Vol. 29, No. 1, str. 13–25.
12. Pejić B. (2016) Informacijski sustavi u poslovanju, Ekonomski fakultet- Zagreb, Zagreb,
13. Ram, J., Corkindale, D., Wu, M. L. (2013) Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and postimplementation performance? International Journal of Production Economics, 144(1), str. 157-174.
14. Rouhani, S., Mehri, M. (2018) Empowering benefits of ERP systems implementation: empirical study of industrial firms. J. Syst. Inf. Technol.,
15. Romney, M.B., Steinbart, P.J. (2012) Accounting Information System, 12th Edition. Pearson Education Limited: England,

16. Vrcić, A. (2022) Analiza strateškog menadžmenta kroz prizmu upravljanja poduzećem za vrijeme pandemije Covid 19 virusa, *Oeconomicus*, Zagreb, str. 1-12.

## **PRILOZI**

Slika 1. Prikaz čimbenika unutarnjeg i vanjskog okruženja .....	13
---	----