

**NEOPHODNOST PRIMJENE SAVREMENIH
MENADŽERSKIH TEORIJA, KONCEPATA I MODELA
U ODRŽIVOM EKONOMSKOM RAZVOJU I U RAZVOJU TURIZMA**

NECESSITY OF APPLICATION CONTEMPORARY
MANAGERIAL THEORIES, CONCEPTS AND MODELS AT SUSTAINABLE ECO-
NOMIC DEVELOPMENT AND TOURISM DEVELOPMENT

Lejla Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH

Haris Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH

Spaso Kuzman, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH

SAŽETAK

Evolucija kao proces ukupnih promjena i razvoja dešava se u svim područjima života i rada. Izuzetno velike promjene dešavaju se u preduzeću kao ljudskoj djelatnosti koja se koristi raznim silama da bi se ostvario određeni cilj i menadžmentu kao umijeću obavljanju posla pomoću ljudi. Tako je preduzeće evoluiralo u korporaciju, a klasični menadžment u savremeni menadžment, koji se u svom radu koristi raznim menadžerskim teorijama, konceptima i modelima. Praćenje tih teorija, konceptata i modela predstavlja *conditio sine qua non* održivog ekonomskog i ukupnog razvoja. Među mnogobrojnim menadžerskim teorijama, konceptima i modelima, u ovom radu se govori o integralnim modelima i konceptima, kao i o najvažnijim i najuticajnijim partikularnim konceptima i modelima, koje je moguće primijeniti na naše uslove u održivom razvoju i razvoju turizma. Među integralne teorije i modele, o kojima će ovdje biti više riječi, se mogu ubrojati: sistemska teorija (ST) i balanced scorecard concept (BSC), a među partikularne: reinžinjeriing poslovnih procesa (BPR), upravljanje potpunom kontrolom kvaliteta (TQM), 6 sigma (6σ), upravljanje odnosima sa klijentima (CRM), sistem za upravljanje zalihama (ABC) i just in time (JIT), vitki menadžment (LM), kaizen (KN), Taguchi metoda (TM), menadžment upravljanja znanjem (KM), korporativni menadžment (CM), benchmarking

(BM), planiranje scenarija (SP) i upravljanje rizikom (RM).

Ključne riječi: sistemska teorija, balanced scorecard concept, reinžinjeriing poslovnih procesa, upravljanje potpunom kontrolom kvaliteta, 6 sigma, upravljanje odnosima sa klijentima, sistem za upravljanje zalihama i just in time, vitki menadžment, kaizen, taguchi metoda, haous u menadžmentu, menadžment upravljanja znanjem, korporativni menadžment, benchmarking, planiranje scenarija i upravljanje rizikom.

Key words: system theory, balanced scorecard concept, business process reengineering, total quality management, 6 sigma, custom relationship management, just in time, lean management, kaizen, taguchi method, knowledge based management, corporate management, benchmarking, scenario planning i risk management.

ABSTRACT

Evolution as a process of total change and development occurs in all areas of life and work. Extremely large changes occur in the enterprise as a human activity that uses a variety of forces to accomplish specific goals and management as the art of doing the job by the people. So the company evolve into a corporation, a classic management in modern management, which in his work he uses a variety

of management theories, concepts and models. Monitoring of these theories, concepts and models is a *conditio sine qua non* for sustainable economic and overall development. Among the many management theories, concepts and models, this paper discusses the intergralnim models and concepts, as well as the most important and most influential particular concepts and models that can be applied to our conditions for sustainable development and tourism development. Among the integral theory and models, which will here be more, can be travertines: system theory (ST) and the balanced scorecard concept (BSC), and the particular: business process reengineering (BPR), total quality control management (TQM), 6 sigma (6 σ), Customer relationship management (CRM) system for inventory control (ABC) and just in time (JIT), slender Management (LM), kaizen (KN), Taguchi Method (TM), the management of knowledge management (KM), Corporate Management (CM), benchmarking (BM), Scenario Planning (SP) and risk management (RM).

UVOD

Menadžment kao nauka, vještina, praksa pa i umjetnost je u svom razvoju prošao kroz nekoliko faza. U zavisnosti od potrebe prakse i održivog opstanka nastajale su, određene teorije, koncepti i modeli. Posljednju, postmodernu fazu, pored ostalog, karkaterizira i čitav niz postmodernih koncepata i modela. Ti novi koncepti i modeli nastali kao rezultat promjena u svim sferama života i rada, nauci i obrazovanju, načinu privređivanja, u strukturi djelatnosti kojom se ljudi bave, način informiranja i komuniciranja, konkurenciji, sistem vrijednosti, kompetencijama i sposobnostima, ljudskim resursima, sistemu planiranja, upravljanju kvalitetom, strateškom upravljanju, međunarodnim ekonomskim i političkim odnosima itd.

Ipak, u svim tim promjenama, početne zakonitosti i vrijednosti nisu se izmijenile. Jedna od bitnih zakonitosti u održivom opstanku i razvoju jeste stalna težnja zaravnatežom. Ta težnja odvija se u prirodi i društvu, pa i u ekonomiji kao važnom segmentu života. Bez ravnoteže ne bi bilo opstanka svijeta kao cje-line, pojedinih segmenata, odnosno podsistema, pa ni pojedinca, koji, također, predstavlja sistem, odnosno podsistem ljudskog roda kao sistema.

Stoga i savremene teorije, koncepti i modeli poslovanja, a prije svega, sistemski pristup i balanced scorecard koncept polaze od uspostavljanja ravnoteže različitih aspekata i varijabli poslovanja (prošlost – budućnost, opipljivi – neopipljivi, meke – tvrde, finansijski – nefinansijski, kratkoročni – dugoročni, klasični – savremeni, materijalni – nematerijalni, ulazni – izlazni, loši – dobri).

Partikularni modeli i koncepti, koji proizilaze iz sistemskog pristupa i balanced scorecarda, također, polaze od ravnoteže i faktora koji prouzrokuju progres, održivi opstanak i razvoj. Savremene teorije, koncepti i modeli rezultat su evaluacije sticanja znanja, kao prve faze i kompetencija pa do principa i stavova kao posljednje faze. Organizacijsko znanje i naučni radnici predstavljaju najvredniji resurs na osnovu koga se generira najveći dio tržišne vrijednosti.

Upravljanje znanjem zahtijeva novi pristup upravljanju ljudskim resursima (HRM). Bazne i neizvjesne promjene zahtijevaju novi pristup strategiji, posebno kada je u pitanju strategija inovacija i učenja, izgradnja bliskih odnosa sa klijentima i operacijske izvrsnosti. Dinamičko, kompleksno i nepredvidivo okruženje nameće obavezu permanentnog redefiniranja strategije u skladu sa iznenadnim pritiscima iz okruženja. Iz takvog ambijenta proizašlo je više partikularnih koncepata, od kojih se u ovom radu, posebno, ističu: reinžinjerinng poslovnih procesa, upravljanje potpunom kontrolom kvaliteta među kojima

se javljaju japanski, američki i drugi pristupi (Demingovi krugovi, Taguchi metoda, Six Sigma). Upravljanje odnosima sa klijentima, sistem upravljanja troškovima i zalihama, uvođenje dobre poslovne prakse, vitki menadžment, Kaizen, haous u menadžmentu, upravljanje znanjem i korporativni menadžment

Svi ovi kompleksni i partikularni koncepti i modeli direktno i indirektno doprinose održivom i ukupnom razvoju, pa tako i razvoju turizma. Stoga je cilj ovog rada da pokaže osnovne osobine kako kompleksnih, tako i partikaluranih modela i koncepata i njihov utjecaj na održivi opstanak, ukupni razvoj i razvoj turizma.

Doprinos primjene kompleksnih teorija, koncepata i modela održivom razvoju i razvoju truzima

Teorija sistema je jedna od osnova pristupa menadžmentu. Sistemsko shvatanje menadžmenta kao poslovnog sistema i kibernetički aspekt pri regulaciji poslovnih procesa su metodološka ishodišta za sva savremena proučavanja menadžmenta. Sistemski pristup naglašava dinamičnost i međuovisnost poslovanja o inputima, transformacijama i outputima unutar mekših ili čvršćih granica sistema.

Prvobitnu ideju sistema je zamislio Ludwig von Bertalanffy, biolog, koji je postao poznat kao otac teorije sistema. Von Bertalanffyjev rad 20-tih godina je pomogao objašnjenju kako živi organizmi funkcioniraju kao sistemi. Jednostavno rečeno, sistem predstavlja organizirano uređenje međusobno ovisnih dijelova. Ljudsko tijelo je sistem koji se sastoji od organa, kostiju, mišića i drugih dijelova.

Sistemski pristup je, osim teorije kontigencije i organizacijskog ponašanja, jedan od pravaca moderne teorije menadžmenta. O teoriji sistema i kibernetici, čiji je osnivač N. Wiener, napisane su brojne rasprave u kojima se iznose osnovne postavke sistemskog pristupa menadžmentu.

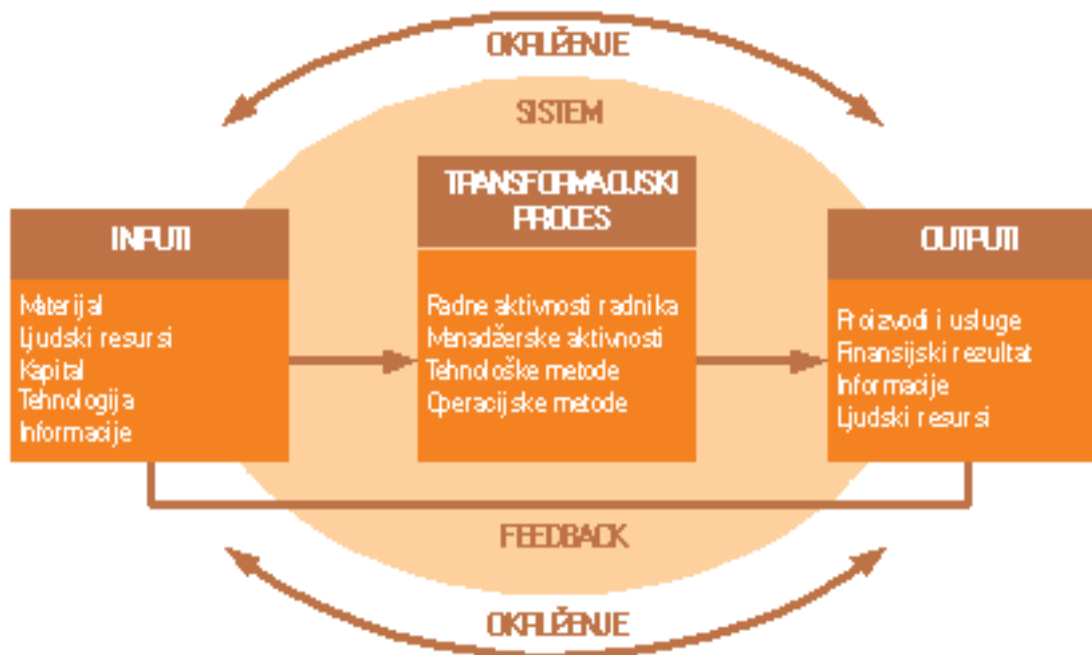
Pristup menadžmentu kao sistemu je novijeg datuma. Ovaj pristup počiva na općoj teoriji sistema, koja je danas općeprihvaćena i poznata kao primjeren i općeprihvaćen metod. Ovaj pristup se smatra bazom svih nauka.

Ovakav stav prema teoriji sistema bazira se na sljedećim karakteristikama:

- Opća teorija sistema je dovoljno opća da može obuhvatiti sve pojedinosti teorija;
- Opća teorija sistema ima naučni karakter u tom smislu što su pojmovi i principi jednoznačno određeni;
- Opća teorija sistema ima praktičnu vrijednost u istraživanju realnog svijeta. U suštini, opća teorija sistema polazi od promatranja svih pojava u prirodi i društvu i njihovoj međuovisnosti i stalnom kretanju. Po ovoj teoriji, konkretne pojave u prirodi i društvu se ne mogu promatrati izolirano. Sve što je čovjek stvorio do sada je - sistem, ali sistemi postoje i u prirodi. Prema tome, sistemi su svi materijalni objekti, biljni i životinjski svijet, pa i sam čovjek. Otuda su se javile i različite definicije sistema.

Sistem je osnovni pojam opće teorije sistema. Postoje razne međusobno slične definicije sistema i to:

- pod sistemom se podrazumijeva skup (kompozicija) elemenata (dijelova), čiji međusobni odnosi počivaju na određenim zakonima i principima;
 - sistem je kompleks međusobno povezanih funkcija njegovih komponenata;
 - sistem je garnitura komponenata sa datom garniturom odnosa između tih komponenata i njihovih svojstava;
 - sistem je proces koji traje;
- Sa aspekta kibernetike (nauke o upravljanju procesima i sistemima svih vrsta), sistem je ono što treba regulirati. Sistem je skup međusobno povezanih dijelova koji zajedno djeluju u skladu sa određenim pravilima na ulazu da bi proizveo izlaz.



Izvor: Z. Hadžiahmetović, Dž. Kulović, F. Brdarević, *Savremeni korporativni menadžment*, CNS, Sarajevo, 2009.

Uzimajući sve navedeno u obzir, sistem se može definirati formulacijom: Svaki skup ideja, funkcija, materijala, ljudi ili njihovih grupa, povezanih određenom koncepcijom, predstavlja zaokruženu, relativno novisnu cjelinu koju nazivamo sistemom.

Svaki sistem je podsistem nekog višeg sistema, pa se može reći da između sistema postoje određene veze. Uvijek je niži sistem podređen višem sistemu, odnosno zahtjevima višeg sistema. Kada je riječ o poslovnim sistemima, postoji određena međuovisnost i podređenost ne samo jednih sistema drugima, već i jednih funkcija drugim funkcijama.

Kvalitetan turizam zavisi kako od prirodnih i kulturno historijskih uvjeta, tako i od razvoja komplementarnih djelatnosti i primjena savremenih teorija, koncepata i modela što se može predstaviti na slijedeći način:

$T = f(x, y, z)$ gdje je:

T = turizam

F = funkcija

X = prirodni i kulturni uvjeti

Y = stanje komplementarnih djelatnosti (trgovina, ugostiteljstvo, usluge)

Z = primijena savremenih koncepata, teorija u održivom razvoju

Doprinos Balanced Scorecarda

Uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti (balanced scorecard) je lista finansijskih i nefinansijskih pokazatelja organizacijske uspješnosti koje neka organizacija prati kako bi na temelju njihove vrijednosti odredila svoju uspješnost. To je skupina pokazatelja koji .

vrhovnim menadžerima omogućuju da u kratkom vremenu dobiju sveobuhvatnu sliku poslovanja

Uravnoteženu listu pokazatelja uspješnosti, tj. koncept agregatnog instrumenta za mjerenje organizacijske uspješnosti koji odražava ravnotežu između dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, finansijskih i nefinansijskih pokazatelja te eksterne i interne uspješnosti organizacije osmislili su Robert S. Kaplan i David P. Norton početkom 90-ih godina 20. stoljeća.

Njihov koncept uravnotežene liste pokazatelja uspješnosti organizacije temelji se na činjenici da su organizacije sve do kraja 20. stoljeća mjerile i kontrolirale prije svega, financijske aspekte i pokazatelje poslovanja, a dosta zanemarivale uspješnost u drugim područjima organizacijskog djelovanja.

Zbog tog razloga Kaplan i Norton navode četiri osnovne perspektive, kako ih oni nazivaju, odnosno područja unutar kojih organizacije trebaju definirati ključne pokazatelje uspješnosti koje će pratiti. Na shemi 1. prikazana je povezanost četiriju navedenih perspektiva i njihova važnost za ostvarivanje organizacijske vizije i strategije.

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Danas se uravnotežene liste pokazatelja uspješnosti ne koriste samo na nivou cjelokupne organizacije, dakle za usmjeravanje, djelovanje i kontrolu cjelokupnog poslovanja, već i za upravljanje pojedinim dijelovima organizacije, na koje se kaskadno spušta korporativna lista pokazatelja.

Doprinos partikularnih koncepata i modela održivom razvoju

Reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering – BPR)

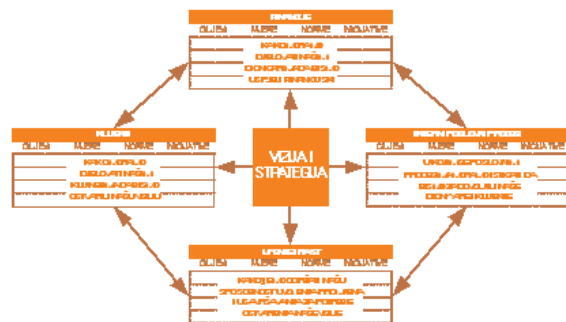
Budući da se čitavo naše društvo i većina korporacija i poduzeća nalazi u krizi, za održiv

opstanak je neophodno primijeniti reinženjering, odnosno radikalnu izmjenu cjeline procesa u svim djelatnostima, pa i u turizmu. Reinženjering u svim djelatnostima, pa i u turizmu, je moguće provesti na tri načina: (1) orijentacija na core biznis, (2) orijentacija na outsourcing i (3) kombinirano.

Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management)

Japanski pristup kvaliteti

U okviru japanskog pristupa kvaliteti postoji nekoliko metoda među kojima su najznačajniji: Kaizen, Six Sigma i Taguchi metod.



Kaizen

Japan je zemlja koju bismo mogli nazvati privrednim čudom. Nakon velikih razaranja, kapitulacije i potpuno uništene privrede tokom Drugog svjetskog rata, Japan je postao jedna od vodećih privrednih sila svijeta.

Tome su pridonijele godine upornog rada, japanska poslovna upornost i mentalitet ljudi, ali i posebna životna filozofija - Kaizen. Još u prvoj polovini 20. stoljeća Japanci su strpljivo obilazili ekonomski razvijene zemlje, promatrali i učili od svojih kolega. Čini se da su danas nadmašili svoje učitelje.

Korporacije koje se žele upustiti u sve žešće tržišne bitke i konfrontacije, posebno na globalnom tržištu, te iz njih izaći kao uspješni suparnici, trebaju prihvatiti strategiju stvaranja što veće vrijednosti za kupce - korisnike,

potrošače. Pritom vrijednost za potrošače bit će u osnovi to viša, i to je korisnost proizvoda ili usluga veća, uz istodobno niže cijene. Korisnost proizvoda, najviše odražava njegovu kakvoću. Sve više japanskih korporacija u posljednje vrijeme s obzirom da su ostvarile vrhunsku svjetsku kakvoću svojih proizvoda, nastoji povećati vrijednost za potrošače djelujući na moguće smanjenje troškova proizvoda.

Riječ „kaizen“ se na engleskom prevodi kao Continuous Improvement, a na našem jeziku to znači stalno poboljšanje, odnosno promicanje. Ili još preciznije, kako i sama japanska riječ „kaizen“ znači složenicu od riječi:

- “Kai” koja se može interpretirati kao kontinuirano dragovoljno
- “Zen” koja znači poboljšavanje, te konačno dolazimo do prijevoda "dragovoljno kontinuirano poboljšavanje". Pritom atribut "dragovoljno" ima svoje posebno značenje u Japanu, a na druge se jezike prevodi kao kontinuirano poboljšavanje.

Kaizen sistem je izvorno osmišljen u Toyoti i primjenjuje se sve do danas, a odnosi se na neprekidno poboljšavanje proizvoda, usluga, radnog procesa, ergonomije, sredstava za rad.

(Six Sigma)

Šest sigma (Six Sigma - 6σ) relativno je novi koncept upravljanja kvalitetom poslovnog procesa, a razvijen je u korporaciji. „Motorola“ osamdesetih godina dvadesetog stoljeća kao odgovor na mnogobrojne pritužbe za neispravne proizvode u garantiranom roku. Kroz 10 godina primjenjivanja ove metodologije Motorola je uštedjela 15 milijardi dolara.

Sredinom devedesetih usavršena je u General Electricu, pod vodstvom Jacka Welcha i od tada joj popularnost raste po cijelom svijetu.

Six Sigma metodu danas koriste najpoznatije i najveće korporacije u svijetu, a pored Motorole i General Electrica tu su i Shell, Vodafone, American Express, Toshiba, Sun Microsystems, Xerox i mnogi drugi. Nove trendove i metode najčešće odmah uvodi automobilska industrija, pa je tako bio slučaj i sa Six Sigmom.

Radi se o statističkoj metodi vrlo sličnoj cjelovitom upravljanju kvalitetom. Six Sigma metoda pošto se oslanja na statističke metode i mjerenja i nije pogodna za manje korporacije (manje od 1.000 uposlenih). Iako se i u manjim korporacijama može implementirati, zahtijeva velika ulaganja u školovanje i infrastrukturu, što si manje korporacije jednostavno ne mogu priuštiti.

Iako mnogo obećava, Six Sigma se pripisuju i neki nedostaci poput velikih ulaganja, upitne isplativosti kao i to da je ona u biti skup starijih metoda nazvanih novim imenom i da je kod nje sve "već viđeno" negdje drugdje.

Six sigma je rigorozna, fokusirana i visoko efektivna implementacija provjerenih načela i tehnika za upravljanje kvalitetom, a teži k odvijanju poslovnog procesa bez pogrešaka. Sigma je grčki simbol kojim se označava standardna devijacija, a koristi se kao mjera kojom se utvrđuje statističko odstupanje od aritmetičke sredine.

Broj šest u nazivu ("Six") označava šest sigma razina, odnosno razina kvalitete kojoj korporacija teži. Pri tome je sigma 1 najlošija, a sigma 6 najpoželjnija, iako ponekad teško ostvariva. Dva vodeća zagovornika 6 Sigma, Mikel Harry i Richard Schroeder, definiraju Šest sigma u svojoj knjizi: Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations kao "poslovni proces koji dopušta korporacijama značajno unaprjeđenje njihove donje linije dizajna i praćenja svakodnevnih poslovnih aktivnosti radi smanjenja gubitaka i resursa uz povećanje zadovoljstva potrošača."

Six Sigma proces pretpostavlja i neke ciljeve kojima teži a to su:

- eliminiranje pogrešaka;
- smanjenje vremena proizvodnje;
- smanjenje troška proizvodnje;
- poboljšanje produktivnosti;
- premašenje očekivanja kupaca;
- poboljšavanje poslovnih rezultata

Prilikom uvođenja Six Sigma sistema u korporaciju, u razmatranje treba uzeti nekoliko važnih faktora na koje je potrebno obratiti posebnu pažnju. Ti faktori su liderstvo, sredstva (resursi), vrijeme i promjena organizacijske kulture.

Liderstvo- Kako Six Sigma zahtijeva uvođenje promjena u sve dijelove korporacije, potrebno je veliko sudjelovanje i participacija višeg menadžmenta. U slučaju neuspjeha uvođenja Six Sigme, najčešće je problem u premalom trudu vođstva korporacije da im to bude jedan od najvažnijih ciljeva u kojem će sudjelovati svi zaposleni. Prema Harvard Business School uspješan trud oko uvođenja Six Sigme zahtijeva, potpunu komunikaciju i dodatnu radnu snagu - mnogo više nego što većina menadžera smatra da je dovoljno.

Sredstva- Uvođenje Six Sigme od korporacije traži velika ulaganja u školovanje uposlenih, novu tehnologiju ili neka druga sredstva. Unatoč tome, ulaganje može korporaciju učiniti mnogo učinkovitijom i profitabilnijom.

Vrijeme- Da bi se vidjeli prvi rezultati uvođenja Six Sigma sistema u korporaciju, obično je potrebno šest mjeseci do godinu dana. To znači da će većina korporacija, zbog velikih ulaganja, poslovati s gubitkom neko vrijeme prije nego poboljšanja dođu na vidjelo. U praksi korporacije proživljavaju Six Sigma ne kao jedan program već kao skup mnoštva manjih projekata koji traju godi-

nama. Svaki projekt je osmišljen tako da ostvari tačno određeno poboljšanje. Naposljetku, svako ko je u te projekte uključen mora težiti neprekidnom smanjenju pogrešaka u cijeloj korporaciji.

Promjena korporacijske kulture- Six Sigma zahtijeva od korporacije da bude jako usredotočena na kupce. To znači da korporacija treba sve svoje aktivnosti usmjeriti na zadovoljavanje potreba kupaca, a uspjeh mjeriti zadovoljstvom kupaca. Poslovi kojima se korporacija bavi također moraju međusobno saradivati. Ovako velike promjene zahtijevaju velike zaokrete u korporacijskoj kulturi za većinu korporacija. Te promjene se odnose i na poticanje zaposlenih kako bi oni podržali nov način na koji se posao obavlja.

Vođa ili menadžer kvalitete. Odgovornost menadžera kvalitete je predstavljati potrebe potrošača te kontinuirano povećavati efektivnost korporacije. Funkcija kvalitete najčešće je odvojena od funkcije proizvodnje, odnosno provođenja transakcija, pa je stoga njegova uloga i povezivanje ovih dviju funkcija. Njegovo mjesto u korporaciji je odmah ispod generalnog direktora (CEO - chief executive officer) pored ostalih izravnih ljudi direktora (direct reports) poput dopredsjednika (vice president - VP) i sl.

"Majstor crnog pojasa" (Master Black Belt - MBB). Tipično odgovaraju za jednu specifičnu funkciju ili proces u korporaciji kao što su upravljanje ljudskim resursima (Human Resources Management - HRM) ili računovodstvo. Oni saraduju s vlasnicima procesa kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva, planova, učinka te školovanja o kvaliteti.

Vlasnici procesa (Process Owner - PO). Vlasnici procesa kao što im sam naziv govori odgovorni su za jedan specifičan proces u korporaciji. Najčešće se tu radi o šefovima i nadređenima odjela, odnosno funkcija ovisno o veličini same korporacije.

"Crni pojas" (Black Belt - BE). "Crni pojasevi" su, smatra Waxer, srce i duša Six Sigma inicijative kvalitete. Njihov glavni zadatak je vođenje projekata vezanih uz poboljšanje kvalitete. Uz to oni su odgovorni i za podučavanje tzv. "zelenih pojaseva" (Green Belts - GB) pri radu na projektu.

"Zeleni pojas". "Zeleni pojasevi" su zaposlenici koji imaju znanja o Six Sigma te upotrebljavaju to znanje u radu na projektima vezanim uz kvalitetu, ne zanemarujući pri tome uobičajene odgovornosti svojeg radnog mjesta. U zavisnosti o njihovoj uposlenosti, oni potroše od 10% do 50% pošto svojeg radnog vremena na takve projekte. Naravno, smatra Waxer, ako Six Sigma filozofija uhvati maha u korporaciji, tada će oni svoje znanje primjenjivati i u svakodnevnom radu.

"Narančasti, žuti i bijeli pojas". Ovdje ulaze svi ostali sudionici Six Sigma infrastrukture koji ne ulaže u neki od prethodno opisanih pojasa. Razlike u ovim pojaseima se svode na trajanje i sadržaj školovanja pojedinog pojasa i ulozi koji svaki ima u Six Sigma aktivnostima.

Tako primjerice školovanje za "žuti pojas" traje svega dva dana i stoji oko \$600. U školovanje ulazi uponavanje sa Six Sigma projektima, terminima koji se koriste, te se od "žutog pojasa" očekuje da prikuplja podatke i provodi eksperimente. Kroz ove pojase se svi zaposlenici korporacije ujedanjuju u programu Six Sigma.

Ovisno o veličini korporacije, neke od ovih pozicija se mogu spojiti u jednu, ali bi u svakom velikoj korporaciji morali postojati svi pojasi s tačno određenim zadacima.

Nedostatak Six Sigme kao koncepta, iako je prema nekim autorima jednostavija od potpunog upravljanja kvalitetom, jest i da je ona još uvijek vrlo komplicirana, prepuna statističkih i matematičkih metoda i formula. To iziskuje skupu izobrazbu uposlenih u

raznim centrima koje dosežu prema nekim izvorima i milijunske dolarske iznose, zbog čega korporacije, u potrazi za poboljšanjem kvalitete, pribjegavaju jednostavnijim i, prije svega, jeftinijim metodama poput popularne Taguchi metode.

Taguchi metoda

Taguchi metodu razvio je dr. Genichi Taguchi, pandan legendarnog Edwardsa Demminga, Amerikanca koji je usmjerio Japan na njegovu sadašnju rutu kvalitete. Taguchi je 1997. godine ušao u američku Automoto dvoranu slave (Automotive Hall of Fame) što je do tada, među njegovim sunarodnjacima pošlo za rukom samo Eijii Toyodi i Soichiroi Hondi, utemeljiteljima dviju poznatih japanskih automobilskih korporacija.

Taguchi je unaprijedio stariju statističku DOE (Design Of Experiments) metodu koju je još 1920-ih godina utemeljio R. A. Fisher u Engleskoj pokušavajući pronaći metodu za promatranje varijabli poput kiše, vode, gnojiva, sunca i slično s ciljem određivanja najprofitabilnijeg usjeva. Tijekom 1940-ih godina Taguchi je unaprijedio tu metodu, shvativši potrebu za njezinim pojednostavljenjem kako bi se jednostavnije mogla primjenjivati u proizvodnji.

Njegova standardizirana DOE metoda predstavljena je u Sjedinjenim Američkim Državama početkom 1980-ih i od tada postala je jedan od najefektivnijih alata koji se koristi u mnogo različitih industrija. Među ostalim, primjenjuje se u korporacijama poput Hewlett-Packard, Ford, General Motors, Chrysler, Boeing, Eastman Kodak, Honda of American, ITT Defense & Electronics, Hughes Aircraft, LSI Logic, Rockwell Space Systems i primjerice Xerox.

Zajedno s Demmingom, te uz inicijalnu pomoć kompanije Ford, Taguchi je 1980. godine osnovao Američki institut za dobavljače

(American Supplier Institute). Danas se bavi konzaltingom u Japanu gdje je njegova metoda poznata pod imenom inženjersvo kvalitete (Quality Engineering).

Dr. Taguchiju je u tri navrata dodijeljena nagrada za njegove doprinose na polju inženjeringa kvalitete. U 1986. primio je Willard F. Rockwell medalju za kombiniranje inženjeringa i statističkih metoda da bi postigao brza poboljšanja u cijeni i kvaliteti optimizirajući dizajn proizvoda i proces proizvodnje. Primio je i Blue Ribbon nagradu od japanskog cara 1990. godine za svoje doprinose u industriji.

Taguchi metode su sustav inženjeringa kvalitete okrenut k smanjivanju troškova koji daje naglasak na učinkovitoj primjeni inženjerskih strategija radije nego na primjeni naprednih statističkih metoda. Primjenom Taguchi metoda se učinkovito i sistematično optimizira performansa, kvaliteta i cijena.

Taguchijeva metoda najbolje je primjenjiva pri poboljšanju već postojeće proizvodnje, dok je pri razvoju novih proizvoda uputnije koristiti druge metode poput Six Sigme ili cjelovitog upravljanja kvalitetom. Dakle, primjenjiva je kod optimizacije postojećih procesa odnosno proizvoda te, omogućava smanjiti potrebe za eksperimentima.

Taguchi/DOE tehnika, dakle, pomaže pri postizanju dvije vrste ciljeva:

- Opći ciljevi poput već spomenute optimizacije proizvoda ili procesa, ispitivanje i proučavanje više različitih faktora problema (bilo varijabli, sastojaka, parametara) odnosno njihovog učinka na konačni rezultat te radi skraćivanja potrebnog razdoblja za eksperimentiranje i testne faze;
- Specifični ciljevi poput pronalaženja onih faktora koji imaju više odnosno manje utjecaja, koji su faktori tolerantniji na promjene odnosno elastičniji. Rezultati, dobiveni pomoću objektivnih podataka, mogu dati informacije o tome gdje valja alocirati resurse za poboljšanje kvalitete. Dakle, mogu se dobiti odgovori na pitanja

poput je li određeni dio iziskuje smanjenu kvalitetu ili donosi druge probleme. Na taj način moguće je upravljati kvalitetom svojih dobavljača.

Metoda Taguchi bavi se takozvanim off-line fazama planiranja, gdje na modelima, prototipu i simulacijama traži kombinacije parametara i različitih učinaka. To dovodi do robusnih procesa tj. proizvoda.

Tako stvoreni procesi odnosno proizvodi su manje osjetljivi na različite promjene i smetnje koje su prisutne u proizvodnji, ali i tijekom same upotrebe proizvoda. Proizvođač želi stabilan proces koji je što manje osjetljiv na promjene. Kupac želi proizvod koji će uz nisku cijenu zadovoljiti njegove potrebe bez obzira na različite smetnje, uvjete upotrebe, samu upotrebu, starenje, itd.

Metoda Taguchi se sastoji od tri faze:

1. Planiranje sistema
2. Planiranje parametara
3. Planiranje tolerancije

Planiranje sistema Kod planiranja sistema Taguchi metodom postavlja se pitanje kako definirati sistem koji će najbolje zadovoljavati potrebe kupaca. Planiranje sistema uključuje izgradnju sistema da funkcioniра pod prvobitnim skupom nominalnih uvjeta. Traži se tehničko znanje iz znanosti i inženjeringa.

Planiranje parametara Kad je odabrana arhitektura sistema, sljedeći korak je planiranje parametara. Ovdje je važno odabrati optimalni nivo za parametre sistema koji se mogu kontrolirati, tako da produkt bude funkcionalan, da pokazuje visoku razinu izvođenja u različitim uvjetima i da je robusan na faktore smetnji koji uzrokuju promjene. Faktori smetnji su oni koje ne možemo kontrolirati ili su preskupi za kontrolu. Kontrolni faktori su oni parametri koji se mogu postaviti i održavati. Proučavanje parametara oblikovanja jednog po jednog ili metodom pokušaja i pogreške dok se ne pronađe prvi koristan dizajn, uobičajen je pristup optimizaciji oblikovanja.

Planiranje tolerancije Kod planiranja parametara nije dostatno samo podesiti izlaznu varijablu. Slijedi zadnja faza, a to je planiranje tolerancije. Uži rangovi tolerancije moraju biti specificirani na one faktore oblikovanja čije promjene imaju negativan utjecaj na promjenu outputa.

Američki pristup kvalitetu

Počeci TQM u SAD datiraju od 1930. Godine, kada je W. Shawart uveo korištenje statističke kontrole. Njegovi studenti Juran i Deming su dalje usavršili njegovo učenje o kvalitetu. Deming je poznat po svojih 14 tačaka i po krugovima kvaliteta, a Juran po svojoj triologiji kvaliteta: planiranje, kontrola i poboljšanje kvaliteta.

Demingovi krugovi kvaliteta su: planiraj, uvedi, provjeri i popravi.

Danas su u svijetu i u SAD posebno pristuan naglasak na kvalitet koji se zasniva na krugovima kvaliteta, a ustanovljena je i posebna nagrada za kvalitet i to Demingova i Baldrigova nagrada za kvalitet.

Po ugledu na njegove krugove kvaliteta koji je u funkciji u korporacijama, kod nas bi u turističkim preduzećima i drugim organizacijama trebalo formirati posebne skupine za kvalitet.

Perspektiva klijenta organizacije (CRM)

Savremena menadžerska filozofija je pokazala da postoji rastući trend važnosti fokusiranja organizacije na klijente i zadovoljstvo klijenata u bilo kojoj vrsti organizacije, a posebno u turizmu. Kada klijenti odnosno gosti, nisu zadovoljni uslugom oni će naći drugu turističku destinaciju koja će kvalitetnije zadovoljavati njihove potrebe. Iz navedenih razloga preduzeća koja se bave pružanjem turističko-ugostiteljskih usluga treba da reagi-

raju na primjedbe i sugestije gostiju. Mjerenje zadovoljstva gostiju bi se trebalo kvalitetno razvijati putem iterativnog analiziranja svih dodatnih zahtjeva ciljnih klijenata. Turističke usluge treba da budu kreirane putem preferencija ciljnih segmenata gostiju.

CRM predstavlja relativno novije područje menadžmenta čiji je fokus usmjeren na strategiju razvoja dugoročnih odnosa sa klijentima.

Razvijen CRM koncept doprinio bi mogućnosti primijene informacijskih tehnologija u turizmu i ustanovama posebnih softverskih paketa za praćenje i pružanje usluga.

Bazične strukture CRM u turizmu se sastoji od četiri dijela:

- Operativni aspekt (oglašavanje, prodaja, postprodajne usluge, itd.);
- Informacijski aspekt (prikupljanje informacija o ciljnim segmentima gostiju te i što bolje razumijevanje potreba i stavova);
- Analitički aspekt (analiza pružanja uslugama gostima u prethodnom periodu praćena softverskom podrškom);
- Saradnički aspekt (kontinuiran razvoj ljudskih resursa koji treba osigurati kontrole sa sadržajem i budućim gostima – turistima).

Koncept za upravljanje troškovima i zalihama (ABC, JIT)

Koncept za upravljanje troškovima (Activity Based Costing – ABC) je koncept razvijen za procjenu i kalkulisanje troškova. Suština ovog koncepta je tome što se prema ovom konceptu svi troškovi dijele na direktvine, kvantitativne definisane unutar organizacijske jedinice.

Primjena ABC koncepta u turizmu omogućava da se prate i planiraju troškovi i da se sumiraju do nivoa konkurentnosti turističke usluge.

ABC koncept se može definirati pomoću slijedeće jednačine:

$C/A = HD + M + E + S$, gdje su:

C/A – procijenjeni troškovi po pojedinim aktivnostima,

H = broj radnih sati potrebnih da se aktivnost izvrši na vrijeme;

D = nadnice po satu rada radnika;

M = materijalni troškovi potrebni da se aktivnost završi na vrijeme;

S = ostali troškovi potrebni da se aktivnost izvrši na vrijeme

Za upravljanje zalihama koristi se više koncepata. Kad je turizam u pitanju, najčešće se koristi Just-in-Time (JIT), Optimal Production Technology (OPT), i Economic Order Quantity (EOQ).

JIT je koncept zasnovan na skraćanju vremena čekanja.

JIT u turizmu se može opisati kroz slijedća obilježja:

- otklanjanja gubitaka u procesu pružanja turističkih usluga;
- pružanje usluga tačno prema stvarnim ili iskazanim potrebama turista;
- filozofija upravljanja zalihama s ciljem održavanja optimalne količine zaliha prehrambenih i ostalih proizvoda;
- visok nivo kvalitete turističko-ugostiteljske usluge (zero defect)

Ciljevi JIT koncepta u turizmu se snižavanje troškova, visok kvalitet usluge. JIT koncept osigurava konkurentnost turističko-ugostiteljske usluge u kratkom o dugom roku. Osnovni aspekti JIT koncepta su: timski rad, kvalitet, servisiranje, tražnja, fokus i razmjestaj. Optimiziranje proizvodnih tehnologija (Optimized Production Technology –OPT) je praktični menadžerski koncept planiranja i pružanja usluga koji je primarno fokusiran na

otklanjanje uskih grla u turizmu. Ovaj koncept se sastoji od primijene određene filozofije operativne metodologije i softvera za planiranje i kreiranje optimalnog rasporeda. Primijena optimalnog koncepta u turizmu omogućava korištenje ključnih resursa i njihov optimalan raspored.

Upravljanje zalihama na bazi prioriteta (Economic Order Quantity – EOQ) polazi od toga da sve vrste zaliha ne treba da budu vrednovane na isti način. Budući da je turizam sezonska djelatnost, potreban je poseban način planiranja (ne samo planiranja nego i vršenja usluga, troškova i zaliha). U sezoni je potrebno planirati veće zalihe, dok je van sezone potrebno zalihe svesti na minimum.

Vežano za nivo zaliha potrebno je učiniti slijedeće:

- planirati kada je potrebno izvršiti unapređenje zaliha (vremenski okvir);
- koliko i kada je potrebno ponuditi robe;
- odrediti sistem periodičnog izvještavanja

Planiranjem aktivnosti i zaliha potrebno je osigurati da u turizmu ne bude zastoja, nedostatka električne energije, vode i ljudi.

3.5. Planiranje scenarija i upravljanje rizikom (Scenario Planning – SP)

SP je koncept koji predstavlja koncept strateškog planiranja koji se koristi s ciljem uvođenja fleksibilnosti planiranja. Korist ovog koncepta u turizmu bazira se na neizvjesnosti turističke potražnje zbog raznih faktora: vremena, sigurnosti, prohodnosti, itd.

Da bi se SP primijenila u turizmu potrebno je poduzeti slijedeće korake:

- predviđeti scenarije mogućih budućih događaja;
- identificirati potencijalne probleme i važna pitanja;
- odrediti vremenski horizont razvoja turizma,

- predvidjeti eventualne probleme koji mogu uticati na razvoj turizma;
- razviti više scenarija;
- predvidjeti špekulativni rizik (mogućnost profita i gubitka);
- predvidjeti čisti rizik (rizik bez mogućnosti za profit ili na granici profita);
- razviti profit rizika;
- utvrditi ciljeve djelovanja;
- izvršiti procjenu rizika;
- rangirati rizik

Rutinske greške koje menadžeri u turizmu mogu napraviti u svom radu, prema ovom konceptu, su: oslanjanje na historijske podatke, fokusiranje na neprecizne izvještaje, predviđanje rizika, nedostatak komuniciranja, ne upravljanje vremenom.

3.6. Oponošenje najboljih u turizmu

Sam izraz benchmarking još nema odgovarajući prijevod na našem jeziku: benchmark, imenica - nivelacijska tačka, polazna tačka, mjerilo. Postoje mnogobrojne savremene definicije i tumačenja pojma benchmarking, te onoga što on obuhvata. Većina ljudi poistovjećuje ga s kopiranjem, nekom vrstom špijunaže i otkrivanjem strogo čuvanih tajni konkurenata.

Benchmarking znači mjeriti svoje rezultate prema drugima i učiti od drugih, najčešće izravnih konkurenata. Počinje usporedbom strategije konkurenata s vlastitom strategijom, nastavlja se usporedbom najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenata s vlastitim rješenjima i funkcijama, da bi se spoznali aktuelni nedostaci i procijenile mogućnosti da se postane bolji od konkurenata.

Benchmarking se može definirati kao kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i

postupaka kompanija s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja.

Ovaj proces u sebi uključuje:

- usporedbu organizacije i njenih dijelova s najboljima, ne ograničavajući se na istu djelatnost, niti na istu zemlju gdje se djelatnost obavlja;
- usporedbu proizvodnih i drugih aktivnosti organizacije s ekvivalentnim aktivnostima drugih kompanija iste djelatnosti kako bi se definirali najbolji;
- usporedbu proizvoda i usluga organizacije s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate;
- usporedbu tehničkih rješenja organizacije u cilju odabira najbolje opreme za specifične primjene;
- primjenu najbolje definiranog poslovnog procesa;
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
- ispunjavanje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja

Benchmarking u turizmu znači poređenje sa najreprezentativnijim turističkim organizacijama u razvijenim turističkim zemljama.

3.7. Vitiki menadžment (Lean Management – LM)

Vitki menadžment (lean management) je novi oblik menadžmenta koji se razvio potkraj dvadesetog stoljeća. Filozofija vitkog menadžmenta bi se mogla izraziti kao težnja da se preko integriranja već postojećih koncepata i inovacija ostvare "skokovita" poboljšanja.

Vitka korporacija omogućuje održavanje proizvodnje s manje osoblja, proizvodnih površina i investicija, te manje ulaganja u istraživanje i razvoj. Vitke korporacije su u stanju proizvoditi veći broj varijanti proizvoda uz visok stepen kakvoće. One su

korporacije koje uče, koje prolaze kroz kontinuiran proces poboljšavanja. Pritom je timski rad temelj oblikovanja takvih korporacija. Vitki menadžment pokušava povezati prednosti masovne proizvodnje (brzina i mali troškovi po komadu) s prednostima obrtničke proizvodnje (visoka fleksibilnost i kakvoća te brzo prilagođavanje potrebama korisnika).

Prema Metzgeru i Grundleru vitki menadžment počiva na sljedećim načelima:

- U sferi proizvodnje vitki menadžment treba smanjiti angažman sredstava na polovinu, a opseg proizvodnje mora ostati isti, dakle treba postići udvostručenje produktivnosti;
- U sferi korporacije treba se uspostaviti takva organizacijska struktura koja će biti "plitka", s kratkim komunikacijskim kanalima, kratkim procesima odlučivanja i koja će biti orijentirana na suradnike i proizvodni proces;
- U sferi menadžmenta trebaju se menadžerske funkcije prebaciti u operativna područja, forsirajući timski rad i razvoj kooperativnih odnosa unutar timova.

Prema Kirsch i Müller-Stewensu, najvažniji elementi vitkog menadžmenta bili bi:

- koncentracija na sržne aktivnosti (core business);
- delegiranje podređenih aktivnosti izvan korporacije - aktivnosti koje negativno utječu na sam proces/lanac stvaranja vrijednosti, a koje se mogu efikasnije obaviti u drugim korporacijama (outsourcing);
- potpuno usmjeravanje korporacije prema procesima i kupcima;
- korporacijska organizacijska struktura udaljava se od hijerarhije prema heterarhiji;
- razvoj kooperativnih odnosa kako unutar korporacije, tako i izvan, između korporacije, isporučilaca i kupaca;

- što veća decentralizacija procesa i kompetencija unutar korporacije;
- postizanje segmentiranja procesa proizvodnje preko pojedinih "centara" s visokim stupnjem autonomnosti;
- postizanje zero-defect načela ili potpunog upravljanja kakvoćom u proizvodnji;
- timski rad postaje konstanta i temelj procesa proizvodnje, pri čemu tim postaje opunomoćen, odnosno osnaženim timom (empowered team), s kompetencijama kao što su stručne, methodske, socijalne, personalne i operativne kompetencije.

Prema Wormacku, pet načela vitkog menadžmenta koje je moguće primijeniti u turizmu su:

1. Vrijednost - identificirati vrijednost, odrediti koja svojstva određuju vrijednost proizvoda, s unutarnjih i vanjskih stanovišta. Vrijednost se izražava u terminima kako određeni proizvod ispunjava potrošačeve potrebe, uz određenu cijenu, u određenom trenutku. Određeni proizvodi i usluge se ocjenjuju prema onim svojstvima kojima dodaju vrijednost (add value). Određivanje vrijednosti može biti s perspektive konačnog kupca ili sljedećeg procesa u tehnološkom postupku.

2. Protok vrijednosti - kad je vrijednost proizvoda ili usluge određena, određuju se aktivnosti koje pridonose toj vrijednosti. Cijeli niz aktivnosti se naziva tijek vrijednosti (value flow). Tada se razmatraju aktivnosti koje ne pridonose tom tijeku vrijednosti - jesu li one stvarno potrebne. Neophodne operacije definiraju se kao pretpostavke za druge aktivnosti koje dodaju vrijednosti ili kao suštinski dio posla. Primjer procesa koji ne dodaje vrijednost ali je neophodan jest platni popis - iako ne sudjeluje u proizvodnji, ljude valja platiti i netko mora brinuti o tome. Na kraju procesa utjecaj koji aktivnosti koje ne dodaju vrijednost ali su neophodne imaju na sam poslovni proces svodi se na minimum. Sve druge aktivnosti koje ne dodaju vrijednost izbacuju se iz procesa.

3. Poboljšanje protočnosti - nakon identifikiranja aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, ulaže se napor u poboljšanje protočnosti. Protočnost je nesmetano kretanje proizvoda ili usluge kroz sistem do kupca. Glavni inhibitori protočnosti su rad u redovima, serijska obrada i transport. Ovi međuspremници povećavaju vrijeme koje je potrebno od početka rada na proizvodu do dostave gotovog proizvoda. Međuspremници također vežu novac koji se može iskoristiti drugdje u korporaciji i pokriti posljedice sistemskih ograničenja i drugih aktivnosti koje uzimaju novac, a ne vraćaju ga.

4. Omogućiti da kupci "vuku" proizvode (pull) - ništa se ne bi smjelo "gurati" (push) kroz proizvodne ili uslužne procese, sve se "vuče" na temelju realnih zahtjeva i potreba kupaca. Korporacija mora osigurati proizvode ili usluge samo kada su potrebni, niti prije, niti poslije toga. Ako je ovaj pristup primijenjen u cijeloj korporaciji, bit će malo robe na skladištima - korporacija će proizvoditi samo ono što kupac uzima.

5. Usavršavanje - konstantno pokušavanje uklanjanja aktivnosti koje ne donose novac, poboljšavanje protočnosti i zadovoljavanje potreba kupaca..

Menadžment upravljanaj znanjem (Knoweladge management – KM)

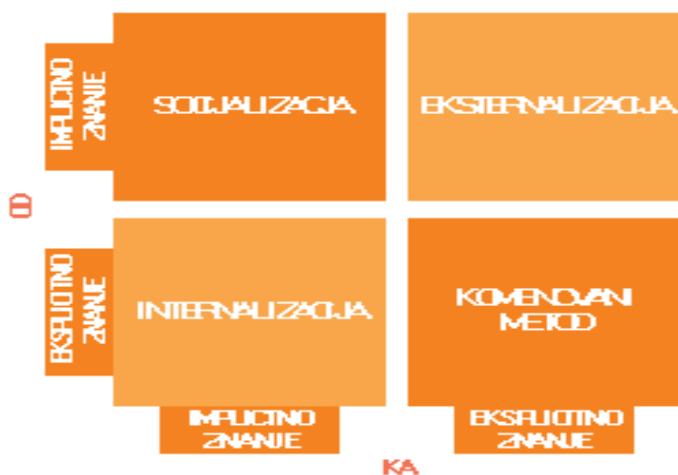
U današnje vrijeme intenzivnog natjecanja na tržištu, korporacije treba da znaju i da budu sposobne osloniti se na to znanje kako bi stekle prednost na tržištu.

Uspješne korporacije su one koje konstantno kreiraju novo znanje, šire ga kroz korporaciju i brzo ga uvode u nove tehnologije i proizvode. S druge strane, najveće korporacije su posve razbile okove lokalnog i prionule na međunarodno tržište. Međunarodna

strategija proizvodnje javlja se kao osnova rada sve većeg broja korporacija, jer jedino na taj način dobivaju mogućnost da povećaju svoj uspjeh.

Znanje može biti:

- Implicitno znanje - lično znanje bazirano na individualnom iskustvu i koje je pod utjecajem individualnih percepcija i vrijednosti;
- Eksplicitno znanje - odnosi se na uputstva i procedure u pismenoj formi



Izvor: B. Bogičević-Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.

U korporaciji, kao što se na shemi vidi, mogu koristiti četiri modela razmjene znanja:

- Socijalizacija - uključuje razmjenu implicitnog znanja kroz razmjenu iskustava, razmjena znanja rezultira u učenju kroz promatranje, imitiranje i praksu;
- Eksternalizacija - odnosi se na prevođenje implicitnog znanja u eksplicitno znanje u formi metafora, modela, koncepata i jednačina;
- Kombiniran metod - uključuje sistematiziranje eksplicitnih koncepata u sistem znanja kroz analizu, kategoriziranje i upotrebu informacija na nov način;
- Internalizacija - odnosi se na konvertovanje eksplicitnog u implicitno znanje ko

rištenjem metoda obuke zaposlenih, kao što su: simulacije, aktivno učenje, stjecanje iskustva na radnom mjestu i sl.

Upravljanje znanjem je proces unapređenja korporacijskih performansi kroz kreiranje i primjenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmjenu i upotrebu znanja. Znanje obuhvata sve ono što pojedinac ili grupa zaposlenih znaju ili znaju kako da urade (humano i socijalno znanje) i njihovo poznavanje korporacijskih normi, procesa i procedura, sredstava i rutina (strukturirano znanje).

Dosadašnja poslovna politika korporacija zasnivala se na suparništvu i oštroj konkurenciji, gdje samo jedna strana može pobijediti. Međutim, i to se mijenja, jer se sve više korporacija udružuje i surađuje na određenim proizvodima ili zajednički nastupaju na nekom tržištu. Naime, udruživanje ravnopravnih partnera daje mnogo više i mnogo veće rezultate.

Postoje određeni modeli stjecanja, odnosno stvaranja znanja u organizacijama, a to su:

- Stjecanje znanja (kupovanje korporacija ili pojedinaca, zakup, obavještajne aktivnosti - "krađa" odnosno industrijska spijunaža);
- Određeni resursi (istraživanje i razvoj, ciljane izobrazbe i samoizobrazbe);
- Stapanje ili fuzija (organiziranje skupa zaposlenika različitih znanja i iskustava sa zadaćom stvaranja novoga znanja);
- Adaptacija (preživjeti će prilagodljivi, stvaranje osjećaja krize prije nego što ona nastupi);
- Umrežavanja - učinkovito i učestalo komuniciranje (fiksni i mobilni internet, intranet, neformalne mreže, e-mail, NetMeeting, knjižnice, internetska društva, internetski forumi i sl.).

Upravljanje znanjem možemo promatrati s različitih stanovišta. Četiri su najvažnija stanovišta upravljanja znanjem:

1. Upravljanje znanjem kao tehnologija. Upravljanje znanjem korisnici često smatraju tehnologijom. Tako se upravljanje znanjem sastoji od velikog broja praktičnih metoda, usavršavanja, sistema i pristupa za upravljanje procesima unutar korporacije koji se odnose na znanje. Upravljanje znanjem kao tehnologija također uključuje ponudu dobro definiranih pristupa temeljenih na informacijskoj tehnologiji. Ovo stanovište se uglavnom koncentrira na primjenu koncepta znanja kako nešto učiniti za razne poslovne i operacijske namjene. Neki pokušavaju napraviti standarde za upravljanje znanjem kao tehnologijom.

2. Upravljanje znanjem kao poslovna i naučna disciplina. Sljedeće motrište upravljanja znanjem je poslovna disciplina. Ona omogućuje osnove za izvođenje istraživanja, pruža edukaciju i trening ili razvija nove efektne metodologije i pristupe kojih je sve više. Ovaj pogled povezan je s mnogim ostalim područjima, od filozofije i kognitivnih znanosti do menadžmenta, ekonomije, socijalnih znanosti, informacijske tehnologije i dolazi do umjetne inteligencije. Upravljanje znanjem kao disciplina bavi se fenomenima, mehanizmima i procesima koji utječu na upravljanje znanjem.

3. Upravljanje znanjem kao filozofija. Ovo stanovište tiče se menadžera koji se koriste upravljanjem znanjem kod uvođenja novih poslovnih strategija ili poboljšanja rezultata korporacije.

Vodstvo korporacije formira perspektive, planove i korake koji se temelje na njihovim vlastitim uvjerenjima i razumijevanju zašto i kako će ih upravljanje znanjem voditi k željenim ciljevima. Ovo motrište se koncentrira na poslovno opažanje kako iskoristiti i primijeniti upravljanje znanjem.

4. Upravljanje znanjem kao društveni i poduzetnički pokret. Posljednje stanovište upravljanja znanjem jest to da globalizacija čini upravljanje znanjem neophodnom aktivnosti za održavanje ili poboljšanje položaja. To je prouzročilo društveni i poduzetnički pokret koji se temelji na mišljenju da globalizacija 21. stoljeće vodi k "eri znanja". Osnovni natjecateljski faktor je intelektualni kapital ako se pravilno koristi. Ovo se stanovište koncentrira na strategije, politike i alokaciju resursa za izgradnju potrebnih intelektualnih kapitala.

Ciljevi upravljanja znanjem su sljedeći:

- omogućiti brži i kvalitetniji protok informacija;
- unaprijediti proces dijeljenja znanja u svim radnim jedinicama;
- omogućiti bolju povezanost svih zaposlenika;
- iskoristiti sinergiju među različitim lokacijama;
- omogućiti efikasnije poslovne procese;
- omogućiti formiranje banke znanja;
- omogućiti rad na daljinu;
- omogućiti bolju komunikaciju u kompleksnom i globalnu sistemu (networking)

Mogućnosti za razmjenu znanja u korporaciji su višestruke:

- Kreiranje intraneta koji omogućava zaposlenima da čuvaju i razmjenjuju informacije;
- Objavljivanje informacija o svim zaposlenima: lični podaci, podaci o radnom mjestu na kojem rade i koju vrstu specifičnih znanja i sposobnosti posjeduju;

- Objavljivanje informacija o tome gdje se u korporaciji čuvaju specifične vrste znanja;
- Uvođenje novih radnih mjesta - Saradnik za informacije i Saradnik za učenje - sa ciljem da se ubrza i unaprijedi razmjena informacija u organizaciji;
- Dozvoliti zaposlenima da pohađaju različite treninge;
- Zahtijevati od zaposlenih da poslije treninga prezentiraju kolegama sadržaj treninga;
- Kreiranje onlajn biblioteke postojećih časopisa, knjiga, tehničkih uputstava za rad, trening materijala;
- Dizajnirati poslovni prostor na način koji pospješuje komunikaciju između zaposlenih

Proces upravljanja znanjem zahtijeva blisku saradnju između sektora obuke i sektora informatike, kako zbog prikupljanja, analize i razmjene informacija, tako i zbog mjerenja efekata razmjene znanja koji se ogledaju u: sposobnosti korporacije da privuče i zadrži kvalitetne ljude, posvećenosti zaposlenih korporaciji u kojoj rade, stopi uvođenja novih proizvoda, satisfakciji kupaca, broju zaposlenih uključenih u dizajn i razvoj novih proizvoda itd.

3.9. Primjena korporativnog upravljanja u održivom razvoju i razvoju turizma

Savremena korporacija i korporativno upravljanje kod nas predstavljaju početnu fazu u razvoju preduzeća i preduzetništva. Korporacija i korporativno upravljanje su izvedni iz latinske riječi corpus (tijelo) ili pridjev corporate, što znači udruženost, sjedinjenost u novom tijelu. Stoga je suština korporacije i korporativnog upravljanja ujedinjeno (zajedničko) djelovanje više subjekata u ostvarivanju njenog cilja.

Stoga se uz pojam korporativnog upravljanja (corporate governance) vežu nosioci interesa (stakeholderi), a ne osobe koje bi imale pravo raspolaganja imovinom korporacije. Sva prava i dužnosti koje se ostvaruju u korporativnom upravljanju su članska prava u organima korporacije. Primijenjeno na turizam, to znači da u kreiranju i izgradnji i vođenju politike razvoja turizma učestvuje više subjekata koji su direktno i indirektno zainteresirani za razvoj ove djelatnosti.

ZAKLJUČAK

Osnovni koncept ekonomike prirodnih resursa i životne sredine je koncept održivosti ili održivog razvoja. Održivost ili održivi razvoj se javlja ko sistematski preduvjet i kao krajnji cilj efikasne organizacije svih ljudskih aktivnosti, među koje se ubraja i turizam. Specifičnost održivosti u turizmu sastoji se u korištenju prirodne i kulturne baštine kao resursa rasta proizvodnje i potrošnje, ali na način da se korišteni resursi ne troše već uvećavaju u periodu korištenja. Efikasna organizacija u raznim ljudskim aktivnostima i uvećanje vrijednosti prirodnih i kulturnih resursa u savremeno doba ne može se održavati na klasične načine, već mora slijediti savremene tendencije u razvoju, odnosno neophodno je da se koristi savremenim konceptima i modelima. Ovo iz razloga što društvo u svom razvoju prolazi kroz različite faze, a svaku od tih faza karakterišu i određeni koncepti. Figurativno rečeno, za proizvodnju visokosofisticiranih proizvoda ne mogu se koristiti zastarjeli alati i zastarjeli metodi rada koji su se koristili u prošlosti za proizvodnju proizvoda koji više nisu u upotrebi, jer su tehnološki prevaziđeni. U održivom opstanku i savremenom turizmu kao jedan segment tog opstanka na sadašnjem stepenu razvoja neophodno je koristiti savremene koncepte i modele koji su elaborirani u ovom radu.

LITERATURA

1. Z. Hadžihametović, Dž. Kulović, F. Brdarević, *Savremeni korporativni menadžment*, CNS, Sarajevo, 2010.
2. E. Čizmić, A. Trgo, *Savremeni menadžerski koncepti*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2010.
3. T. Lazibat, *Upravljanje kvalitetom*, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
4. B. Bogičević-Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
5. F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki-Vokić, *Savremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Web stranice:

1. www.iso.org, preuzeto juli 2010.
2. www.qualitas.hr, preuzeto juli 2010.
3. www.apporo.hr, preuzeto juli 2010.
4. www.ekoforum.org, preuzeto juli 2010.
5. www.coor.ba, preuzeto juli 2010.