

**NOVI PRISTUP POSMATRANJU STRATEGIJE POSLOVANJA U
POSLOVNOM SISTEMU ZASNOVNA NA NOVIM TEHNOLOŠKIM
RJEŠENJIMA**

**NEW APPROACH TO OBSERVING BUSINESS STRATEGIES IN
BUSINESS SYSTEMS BASED ON NEW TECHNOLOGICAL
SOLUTIONS**

Stručni članak

*Prof. dr. Mladen Radivojević**

*Prof. VŠ Nada Mirjanić-Gluvić**

*Mattoug Dalal Ramadan Saad, MA**

*Bojan Žunić, MA**

Sažetak

U radu se bavimo drugačijim pristupom posmatranju strategije poslovanja u poslovnom sistemu zasnovane na semantičkom vebu i bazama znanja. Da bi se brzo moglo doći do neophodnog znanja koje je neophodno u efikasnijem i efektivnijem posmatranju strategije poslovanja, u ovom radu za dolaženje do takvog znanja predlažemo jedinstveni koncept koji je zasnovan na novim tehnološkim rješenjima, bazama znanja i semantičkom vebu. Neophodna znanja ažuriramo uz upotrebu Protégé editora, platforme otvorenog koda koji brzo i jednostavno može obezbjediti sva neophodna znanja koja su u njemu ažuriraju. Predložena ideja, može onima koji se bave proučavanjem ili izradom strategije poslovanja u poslovne sisteme biti dobra osnova za korištenje i ažuriranje svih neophodnih znanja. U ovom radu nam nije cilj ažuriranje svih neophodnih znanja, već da ukažemo na mogućnosti novih tehnoloških rješenja zasnovanih na bazama znanja i semantičkom vebu. Digitalno društvo u kojem sada živimo zasnovano je na novim tehnologijama i efiksnom upravljanju i korištenju znanja. Rješenja koja predlažemo u ovom radu mogu obezbjediti brzo dolaženje do neophodnih znanja koja su ažurirana u bazi znanja.

Ključne riječi: strategija poslovanje, poslovni sistemi, baze znanja, implementacija strategije.

* Visoka škola “CEPS – Centar za poslovne studije”, e-mail: radivojevicmladen60@gmail.com

* Visoka škola “CEPS – Centar za poslovne studije”,

* Az Zawiyah university, Libija

* Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka

Abstract

In this paper we deal with a different approach to observing business strategies inside of a business system, based on semantic web and knowledge databases. Being able to quickly access the necessary knowledge that is needed in a more effective and efficient observation of business strategies, in this paper we recommend a unique concept based on new technological solutions, knowledge databases and semantic web. The databases will be edited with Protégé editor, an open source platform which can quickly and simply provide editing of the database. The recommended idea can, for those who study or design business strategies, be a good basis for usage and editing of the necessary knowledge. Digital society in which we live now is based on new technologies and efficient managing and use of knowledge. Solutions recommended in this paper can make sure that we can acquire knowledge faster through knowledge databases.

Key words: business strategies, business systems, knowledge databases, implementation of strategies.

1. UVOD

Nesporna je činjenica da se danas poslovni sistemi nalaze pred velikim izazovima. Nezaustavljiv je trend globalizacije, dinamika poslovnih promjena je sve izraženija, broj inovacija se povećava, okolina u užem i širem smislu se mijenja, konkurencija je nemilosrdna.

Pojam strategije je teško kvalitetno definisati jer je veliki broj autora upotrebljava sa više različitih i ponekad oprečnih značenja.

Ovdje pod strategijom podrazumjevamo plan koji integriše glavne ciljeve poslovnog sistema, njegovu politiku i njegove akcije u jednu skladnu i kompaktnu celinu.

Bitne komponente strategije su:

- najvažniji ciljevi,
- najznačajnije politike koje usmjeravaju akcije i
- glavni nizovi akcija.

Politika predstavlja vodilju koja postavlja granice unutar kojih se odvijaju akcije za postizanje postavljenog cilja.

Politika je osnova za korektno odlučivanje o bitnim pitanjima kojima menadžment definiše opšte stavove o najvažnijim pitanjima vezanima za vlastito poslovanje.

Ciljevi strategije definišu tvrdnju koja pokazuje šta su osnovne namjere poslovnog sistema u budućnosti. To je osnova i podloga za pravce razvoja i rasta u budućnosti.

Glavni ciljevi, oni koji utiču na opšte usmjerenje poslovnog sistema nazivaju se strategijskim ciljevima. Ti ciljevi se razvijaju i konkretizuju kroz odgovarajući broj planova i projekata. Strategijski ciljevi se ostvaruju kroz strategijski plan, funkcionalni ciljevi kroz programe i zadatke odjeljenja, grupe i pojedinaca.

Najbolji ciljevi imaju pet svojstava: preciznost, mjerljivost, izvodivost (dostižnost), dosljednost i prikladnost za poslovni sistem.

Kotler kao najčešće ciljeve poslovnog sistema navodi: rentabilnost, rast prodaje, porast udjela na tržištu, rizika i inovacije te naglašava da različiti ciljevi mogu biti korisni ukoliko su hijerarhijski, kvantitativni, realistični i konzistentni (Kotler; 1988).

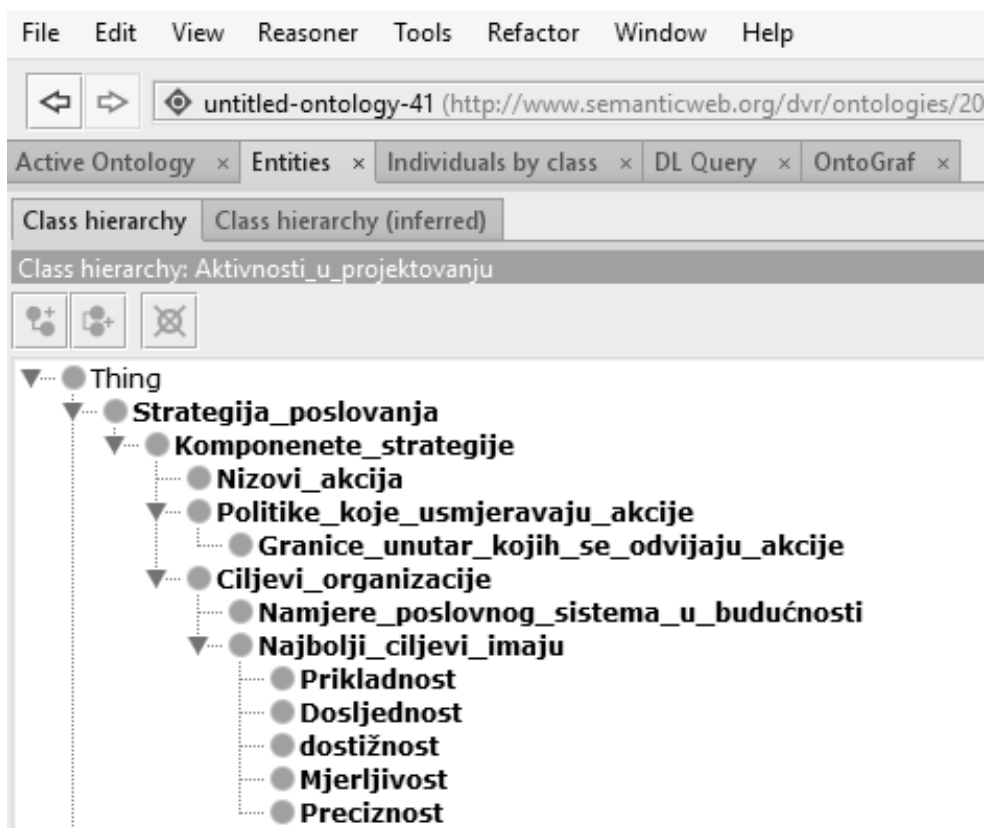
Programi su, kao faze implementacije strategije, skupovi ciljeva, politika, procedura i pravila koje treba preduzeti za njezino provođenje. Da bi mogli posmatrati novi pristup implementaciji strategiji u poslovnom sistemu uvešćemo još neke pojmove koji su nam tu neophodni. To su prije svih semantički veb i baze znanja. (Kuleto, Subotić, Radivojević; 2015)

Pojam semantičkog veba uveo je Tim Berners Lee (2001.) kao jasnu strukturu sadržaju Web stranice. Nastao je kao potreba efikasnijeg pronalaženja određenih informacija i znanja. Zasniva se na ideji da informacije na vebu postanu mašinski čitljive. Umjesto dokumenata povezanih hiperlinkovima treba koristiti međusobno povezane podatke (informacije) koji imaju specifikovanu strukturu i značenje.

Da bi ideja semantičkog Weba funkcionisala, računari bi morali da imaju pristup kolekcijama informacija. On mora da obezbjedi pravila za rezonovanje o podacima, te omogući predstavljanje podataka i informacija.

Ovdje koristimo editor *Protégé*, platformu otvorenog koda za ažuriranje znanja koja omogućava: očitavanje i spremanje znanja. Editor *Protégé* pruža bogat skup struktura za modelovanje i aktivnosti koje podržavaju stvaranje, vizualizaciju i manipulaciju podacima i informacijama koje su zastupljene u različitim formatima.

Koristeći *Protégé* editor ažurirali smo samo neka znanja vezana za strategiju poslovanja i predstavili ih na slici 1.



Slika 1. Strategija poslovanja

Sušтина formulisanja strategije je u ocjenjivanju da li poslovni sistem teži pravim ciljevima, da li radi prave stvari i da li te stvari radi na pravi način.

Ako poslovni sistem možete u potpunosti odgovoriti na sljedećih pet pitanja: ko, šta, kada, gdje i zašto - onda ima dobru osnovu za kreiranje kvalitetne e-Strategije svog poslovanja. Dobra poslovna strategija je osnova razvoja i zbog toga mora biti na pravom mjestu. Dobar dio poslovnih sistema propušta oblikovati efikasnu strategiju elektronskog i mobilnog poslovanja (e-Poslovanja, m-Poslovanja u daljem tekstu e-m-Poslovanja) koja bi detaljno obilježila njihov krajnji cilj prije nego izaberu put koji će ih dovesti do tog cilja. One rizikuju investiranje vrijednih resursa u inicijative koje najčešće na kraju propadaju. Prvo se mora odrediti odredište (krajnji cilj), a tek onda crtati kartu putovanja prema krajnjem cilju e-m-Poslovanju i poslovnoj inteligenciji.

Govoriti o e-m-Poslovanju i e-Poslovnoj inteligenciji je veoma lako, ali njegovo ostvarenje u praksi je puno teži dio posla (Turbam; 1992).

U ovom radu fokus je na izradi i implementaciji strategije mobilnog, elektronskog i inteligentnog poslovanja jer njihova efikasna implementacija može poslovnom sistemu obezbjediti konkurentsku prednost

Svima koji rade u poslovnim sistemima je jasno da bi kupce i korisnike trebalo usluživati bolje. Problem je sa implementacijom koja ih tjera da preispituju svoje poslovanja i da priznaju da su mogli raditi i bolje, a da bi se radilo bolje mora se mijenjati način rada. Na ono što rade moraju gledati na sasvim drugi način, odbacujući tradicionalne metode i usvajajući nove vještine.

Uvođenje e-m-Poslovanja i e-Poslovne inteligencije uključuje tri ključna elementa:

- Izradu strategije,
- Formulaciju akcionog plana (e-m-Plan) i
- Taktičku izvedbu.

Strategija pomaže da se sazna šta je to što kupcima i korisnicima usluga predstavlja vrijednost i zašto.

Akcioni plan predstavlja metodologiju (projekte) - kako i kada stvoriti određene vrijednosti.

Taktička izvedba predstavlja mjesto od kojeg se stvari počinju stvarno dešavati.

2. VIZIJA STRATEGIJE

Vizija je potpuna predstava o budućoj slici poslovnog sistema i putevima njezina ostvarenja. Ona mora biti ostvariva u određenom vremenu, ne smije biti utopija, te mora trajno mijenjati postojeće stanje.

Dobra vizija implementirana dobrom stregijom je osnova budućeg razvoja poslovnog sistema pa joj u ovom radu posvećujemo odgovarajuću pažnju.

U novije vrijeme određeni autori povezuju viziju, misiju i ciljeve kao jednu cjelinu koju nazivaju „strateška namjera“ zbog izuzetne međusobne povezanosti i međuzavisnosti.

Nije dobro da vizija bude rezultat razmišljanja vrhovnog menadžmenta ni određene grupe stručnjaka, već naprotiv, ona treba biti pogled na budućnost koju razumiju, prihvataju i provode svi zaposleni. Njezin smisao je u tome da inspiriše zaposlene i budi u njima osjećaj motivacije i zadovoljstva poslom koji obavljaju želeći da zajednička vizija postane njihova sutrašnja stvarnost.

Vizija treba pomoći poslovnom sistemu da sagleda sebe u budućnosti, da se za nju počne pripremati i mijenjati trenutnu strukturu za potrebe vizije.

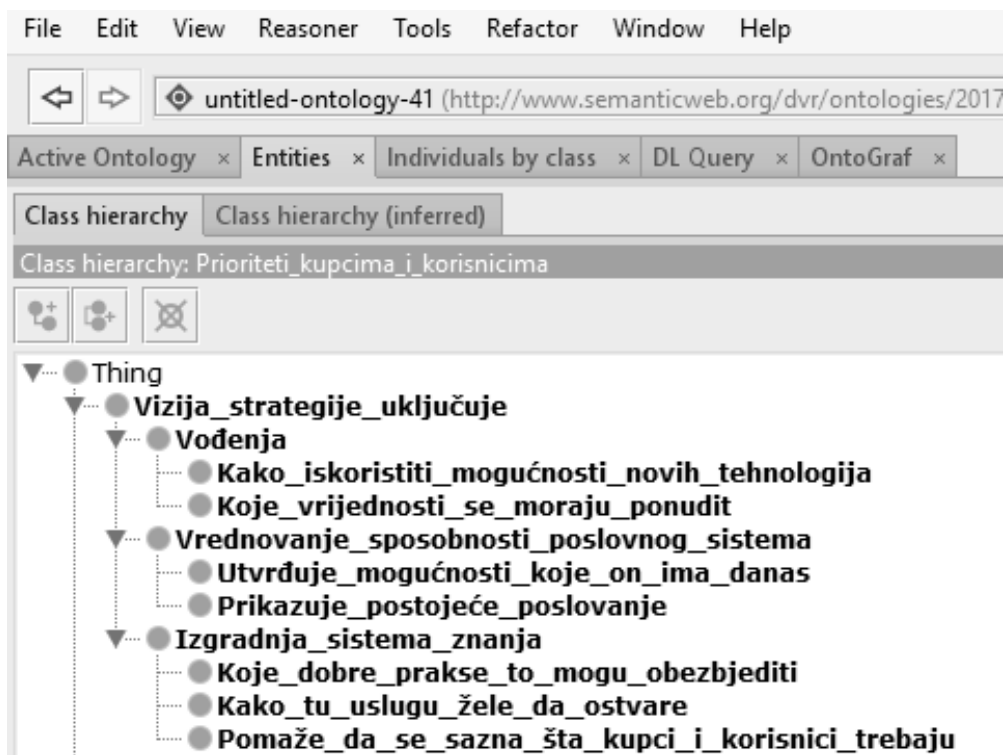
Vizija ne predstavlja cilj već zvijezdu vodilju prema cilju koji se nalazi u budućnosti.

To je prva faza u kojoj poslovni sistem izgrađuje svijest o potrebi stvaranja nove vrijednosti za kupce i korisnike i pravi odgovarajući plan za to. Da bi se to uradilo mora se imati jasna vizija potreba korisnika i onoga šta on to stvarno želi. Mora se jasno razumjeti šta je sve to potrebno da se zadovolji (oduševi) kupac i korisnik. U istom trenutku kompletan poslovni sistem koja radi na viziji svog e-m-Poslovanja mora da baci kritički pogled na samog sebe. Dobro formulisana strategija e-m-Poslovanja i poslovne inteligencije zahtjeva da poslovni sistem bude svjestan svojih sposobnosti i ograničenja (snage i slabosti).

Vizija strategije – šta i kako raditi – uključuje sljedeće faze: (Zuurmond; 2000)

- Izgradnja sistema znanja koji pomaže poslovnom sistemu da sazna šta kupci, a šta korisnici trebaju, kakav proizvod ili kakvu uslugu žele, te kako dobre prakse to mogu obezbjediti. Ta faza otvara prozor u budućnost i mogućnost istinskog razumijevanja onoga što u suštini kupci i korisnici cijene.
- Vrednovanje sposobnosti poslovnog sistema prikazuje postojeće poslovanje i utvrđuje mogućnosti koje on ima danas, kao i one koje bi trebalo imati sutra. Ta faza omogućava da se poslovni sistemi upitaju imaju li ono što je potrebno da bi zadovoljili prioritete potrebe kupaca ili korisnika.
- Dizajn pita koje vrijednosti poslovni sistem mora ponuditi kako bi iskoristio mogućnosti digitalnih tehnologija. Kako tu vrijednost treba upakovati u kvalitetan i jeftin proizvod. Ta faza uključuje osnovni dizajn za zadovoljenje svih potreba kupaca i korisnika. Dizajn je vodič koji pomaže poslovnom sistemu da stigne tamo gdje je njegova najviša tačka (cilj).

Uz upotrebu *Protégé* editora, platforme otvorenog koda, ažurirali smo samo neka znanja vezana za viziju strategiju i predstavili ih na slici 2.



Slika 2. Vizija strategije

Formulisanje strategije može biti kao rješavanje mističnog problema u kome je teško dokučiti istinu.

Postupanje prema određenom broju uputstava rukovodni kadrovi i provedbeni timovi mogu smanjiti tu mističnost. Ta uputstva se mogu prezentovati u određenom broju strateških pitanja. Treba provesti nekoliko sati u tišini razmišljajući i odgovarajući na njih. Odgovori će dati osnovu tvorevine inicijative u pogledu uvođenja e-m-Poslovanja i poslovne inteligencije.

Odgovore koji se dobiju treba uporediti sa odgovorima onih osoba koje su istog ili približnog ranga i obrazovanja. Treba razmjenjivati ideje, zamisli i prijedloge sa drugima, naročito sa članovima tima. Dobra razmjena će pomoći da se potvrde neka razmišljanja ili da se rasvijetle određene nejasnoće.

3. PROCES FORMULISANJA STRATEGIJE

Poslovni sistemi su suočeni sa tranzicijskim promjenama pokušavajući revalorizirati svoje poslovanje u skladu sa najboljim praksama i prilagoditi ga zahtjevima novog vremena i sve zahtjevnijeg kupca i korisnika. Strategija e-Poslovanja i poslovne inteligencije zasniva se na pretpostavkama i vjerovanjima u pogledu budućnosti novog načina poslovanja. Ona pomaže da se uoče određene promjene koje će trebati provesti da bi se zadovolji određeni zahtjevi koje će kupci i korisnici u budućnosti iskazati kao svoj prioritet. Strategija mora da predvidi odgovarajući napredak tehnologije i neophodna znanja i vještine koje će biti potrebne određenim kadrovima (zaposlenima).

U teoriji postoje tri pristupa formulisanja strategije:

1. pristup od opšteg ka posebnom (analitičko planiranje),
2. taktičko planiranje od posebnog ka opštem i
3. kontinuirano planiranje sa povratnom vezom.

1. Analitičko planiranje obuhvata veoma širok pogled na poslovno okruženje, utvrđuje sve mogućnosti odgovarajućeg poslovnog sistema, te aktivnosti potrebne za ostvarenje najboljih rezultate u pojedinim područjima rada, te strateške smjernice za budući rad. Metoda od opšteg ka posebnom želi sistemski uobličiti viziju budućnosti. Njen cilj je definisati viziju što je moguće preciznije kako bi se mogli kvalitetno procjeniti troškovi, kadrovi i neophodno vrijeme. Ovakav pristup daje okruženje koje je dobro potkrepljeno numeričkim (statističkim) podacima, vođen je brojkama i analitički zasnovan.

Rukovodni radnici i tvorci strategije razmatraju alternativne scenarije budućnosti testirajući osjetljivost svojih predviđanja na promjene koje se odnose na vrijednosti ključnih promjenljivih. Najčešći cilj provedene analize je identifikovanje najvjerojatnijih rezultata da bi se na osnovu njih oblikovala strategija.

2. Taktičko planiranje od posebnog ka opštem obuhvata uži pogled na poslovno okruženje, utvrđujući i provodeći aktivnosti za postizanje kratkoročnih rezultata u specifičnim područjima. Ideja planiranja kao organizovanog procesa, pretpostavlja da je budućnost nastavak sadašnjosti. Osnova ovog planiranja zasniva se na činjenici da će budućnost nastupiti polaganije, predvidivom brzinom, ostavljajući dosta vremena da mu se prilagodi. Korištenje ove strategije može dovesti do usitnjavanja planova ili autoriteta. Pojedini menadžeri svoje strateške odluke zasnivaju na potrebama svojih organizacionih jedinica, a ne na potrebama poslovnog sistema kao cjeline. Taj princip nameće sveobuhvatno planiranje i potpunu integraciju sistema, potrebnu za uspješnu inicijativu u pogledu e-Poslovanja.

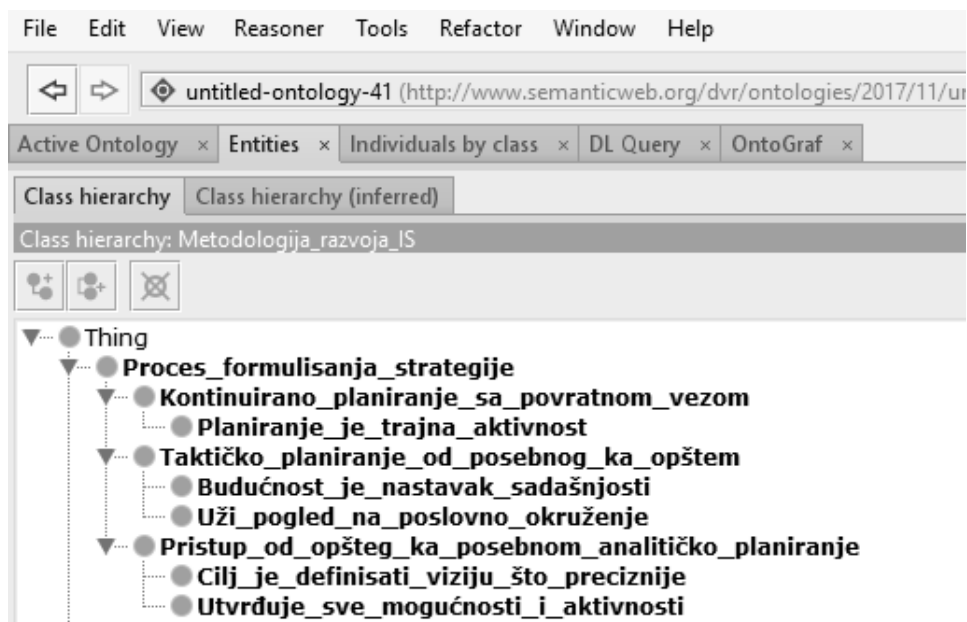
3. *Kontinuirano planiranje* sa povratnom vezom mješavina je dva prethodna pristupa (Kotter; 1996). Preovladava uvjerenje da je najuspješnija strategija e-m-Poslovanja i poslovne inteligencije ona u kojoj je planiranje trajna aktivnost i koja koristi povratne informacije od okruženja, kupaca korisnika i zaposlenih. Najbolji je onaj pristup koji bi strategiji dopuštao razvoj kroz utvrđivanje onoga što funkcioniše dobro i onoga što ne funkcioniše.

Zbog toga bi planiranje i izvedbu trebalo integrisati kroz povratnu vezu. Okolina u kojoj djeluje poslovni sistem se veoma brzo mijenja i pogreškama se ostavlja veoma malo mjesta. Sve to dovodi do stroge razlike između formulacije i implementacije strateškog plana. Ciklusi planiranja se skraćuju i postaju više organski kako se planovi budu prilagođavali promjenama okoline. Uočene razlike između strategije i taktike takođe isčezavaju.

Da bi se posao izrade i implemntacije strategije mogao kvalitetno provesti mora postojati tim ljudi zadužen za nju. Taj tim postavlja jasne prioritete identifikujući ciljna područja provedbe plana i dodjeljujući odgovarajuće resurse pojedinim projektima.

Povratna veza im omogućava brzo odgovaranje na promjene, za razliku od implementacije koja slijedi visoko strukturane, hijerarhijske modele. Kvalitet kontinuiranog planiranja najviše ovisi o povratnoj vezi.

Uspješno implementirane strategije razvijane su slijedom utvrđenih novih potreba kupaca i korisnika te prilagođavanjem tehnološke infrastrukture u cilju zadovoljenja tih potreba. Zahtjev za brzim uspjehom i promptnim predstavljanjem postignutih rezultata veoma često zaustavlja projekte. Uz upotrebu *Protégé* editora, platforme otvorenog koda, ažurirali smo samo neka znanja vezana za proces formulisanja strategiju i predstavili ih na slici 3.



Slika 3. Proces formulisanja strategije

Prije pristupa oblikovanju strategije poslovni sistem mora jasno definisati gdje želi da ga ta strategija dovede, te koje usluge želi omogućiti On-line. Interesantno je da dobar dio kadrova koji daju izvanredne rezultate u svom svakodnevnom radu, postaju izgubljeni kada treba oblikovati e-m-Strategiju. Svoju orijentaciju prema zadovoljstvu kupaca i korisnika u novom okruženju ne mogu nikako pojmiti i na odgovarajući način predstaviti samom sebi.

Strateški uspjeh e-m-Poslovanja i poslovne inteligencije može se ostvariti samo stalnim zalaganjem da se dođe do strateškog cilja, do željenog poslovnog rezultata. Menadžeri moraju biti nosioci neophodnih promjena i stalno pomagati ostvarenju zacrtanog cilja. Osnovna svrha strategije je usmjeravanje odgovarajuće poslovnog sistema na napore za promjene, kojima zna da mora ići.

Prilikom definisanja e-m-Strategije prvo treba odrediti cilj promjena.

Pri stvaranju e-m-Strategije menadžeri moraju razmišljati kao o putovanju na koje vode poslovni sistem. Poslovni sistem polazi iz tačke X, a putovanje završava u tački Y. Ako se polazi na put, prva stvar koju treba znati je gdje se putuje. Tačno određište usmjerava cjelokupno planiranje putovanja – tip prevoznog sredstva koji će se koristiti, smještaj u kojem će se boraviti, ukupne troškove, te obuču i odjeću koju nositi.

Iako je veoma teško izabrati prvu stvar iz bujice ideja koje se poslije kraćeg ili dužeg razmišljanja mogu javiti, ipak se mora znati da je za dobrog

stratega ta sposobnost suštinska. Proces utvrđivanja tog odredišta može se dosta razlikovati u zavisnosti od izabranog procesa planiranja.

Mudar izbor zahtjeva pronicljivost, kreativnost i intuiciju. Moraju se poznavati razvojne potrebe, trendovi razvoja, stanje danas i željeno stanje da bi se moglo govoriti o odgovarajućem planiranju. (Vidi sliku: „Pogled na strategijsko planiranje“.)



Veliki poslovni sistemi definišu svoje strategije, a zatim i sa njima povezane ciljeve (zamišljene ciljeve), a na kraju definišu i pojedinačne svrhe koje određuju svaki zacrtani cilj. Manji poslovni sistemi definišu svoju strategiju a odmah zatim direktno određuju ciljeve. U oba slučaja ciljevi moraju biti „MUDRI“ (mjerljivi, uvjerljivi, dostižni, relevantni, izvjesni).

Implementacija strategije je najzahtjevnija i najsloženija faza s obzirom da je to proces kojim se provode i primjenjuju strategije i politike na osnovi budžeta, programa, pravila i procedura, a njen rezultat je strategijska promjena. Implementacija u stvari podrazumijeva zamjena stare strategije novom tako da se u prvom redu najveće promjene događaju s vizijom i misijom poslovnog sistema, a zatim i sa materijalnim resursima potrebnim za realizaciju planiranih ciljeva i zadataka. U postupku implementacije „strategija se pretvara u niz poslovnih politika kojima se postiže kontinuirano poboljšanje u odvijanju operativnih poslovnih aktivnosti i programa.“ (Cingula, buble; 2005)

Kako bi primjena strategije dala očekivane rezultate bitno je unaprijed definisati ciljeve koji će biti nedvosmisleno zacrtani u prostoru i vremenu čime se omogućava poređenje planiranih sa ostvarenim veličinama.

Na ovim prostorima vrijeme provođenja određene strategije je nekoliko godina, a realno je u tom razdoblju očekivati nastajanje promjena u spoljnoj i untarnjoj okolini koje bi mogle realno utjecati na konačni efekt izabrane strategije. Zato je od presudne važnosti za uspjeh implementacije strategije predvidjeti sve moguće promjene, kao i njihov utjecaj na implementaciju.

Završna faza u procesu implementacije strategije je kontrola ostvarenja strategije. To je proces u kojemu se tekuće aktivnosti i performanse upoređuju sa očekivanjima, odnosno utvrđenim standardima, kako bi se mogla ustanoviti eventualna odstupanja i njihovi uzroci te preduzeti potrebne mjere za njihovo otklanjanje.

Realizaciju projekata e-m-Poslovanja i poslovne inteligencije ne treba prihvatati kao uhodano, svakodnevno poslovanje. Pošto rukovodni kadrovi provode veliki broj tradicionalnih projekata, postoji tendencija da se i ovaj projekt provede po istim procedurama. Niz koraka planiranja koji se provode za tradicionalne projekte ne moraju biti primjenjivi i na nove *Web* aplikacije.

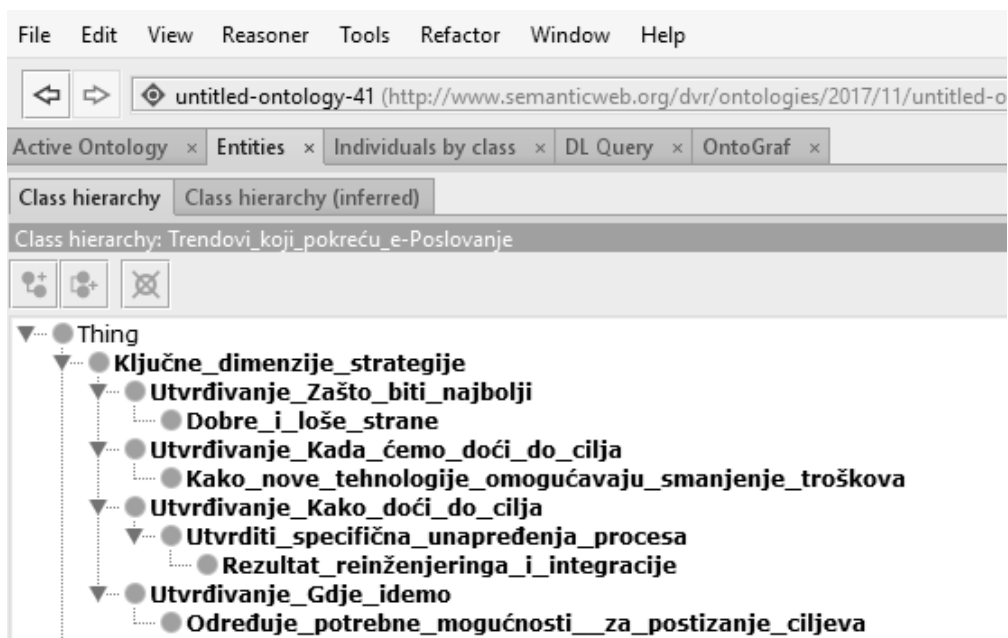
Prvi pilot projekti e-m-Poslovanja i poslovne inteligencije su ključni za dobijanje podrške menadžmenta. To je prilika da se provjere različite koncepcije dizajna, opravdanje za projekat, dubina i obim projekta, procjena njegove izvodivosti, a sve sa ciljem da se izbjegnu eventualne skupe greške.

Tehnička procjena e-m-Poslovanja i poslovne inteligencije treba da predstavi potrebe kupaca i korisnika te popis njihovih želja da to pretoče u tehnički i ekonomski izvodiva rješenja. Dobra tehnička procjena smanjuje nezadovoljstvo sudionika u pogledu razmjene informacija i razbija nepovjerenje u tehnologije. Procjenu pojedinih operacija takođe je potrebno provesti, istražujući pitanja integracije, uključujući sve troškove i ukupni iznos investicije.

Izmjena poslovne strategije u bilo kom poslovnom sistemu jednako je loše kao i ulaganje finansijskih i ljudskih resursa u situaciji poslovnog rizika i neizvjesnosti.

Posmatrajući inicijalni skup ograničenja koji će biti prisutan u poslovnom slučaju, definiše se preliminarna dubina projekta.

Koristeći *Protégé* editor ažurirali smo samo neka znanja vezana za ključne dimenzije strategiju i predstavili ih na slici 4.



Slika 4. Ključne dimenzije strategije

4. ZAKLJUČAK

U ovom radu predložili smo upotrebu baza znanja i semantičkog veća za efikasnije i brže dolaženje do neophodnih znanja za efikasniju izradu i implementaciju poslovne strategije u poslovnim sistemima.

Dobro urađena i efikasno implementirana poslovna strategije za elektronsko, mobilno i inteligentno poslovanje može poslovnom sistemu obezbjediti konkurentsku prednost.

U ovom radu nam nije bio cilj da ažuriramo sva znanja uz upotrebu *Protégé* editora, platforme otvorenog koda, već samo da predložimo i predstavimo novi koncept efikasnog dolaženja do znanja.

LITERATURA

1. Cingula, M., Buble, M., 2005., *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb,
2. John P. Kotter, 1996., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, p. 187
3. Kotler, P., 1988.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb,
4. Kuleto, V., Subotić, N., Radivojević, M., 2015. The new approach in observing electronic-digital money based on knowledge bases and semantic web, *International Journal of Research in Management, Engineering, IT and Social Sciences*, Volume 5 Issue 11, pg. 21 - 40, ISS, N 2250-0588,
5. Turban, E., 1992., *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*, Maxmillan,
6. Zuurmond A., 2000., *From Bureaucracy to Infocracy: towards management throught information architecture*. In “Beyond BPR in Public administration, Institutional Transformation in an Information Age”. ISO Press, Amsterdam,