

# Vrijednost informacija u poslovnom odlučivanju

---

**Cvitić, Cristian**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:352915>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**CRISTIAN CVITIĆ**

**VRIJEDNOST INFORMACIJA U POSLOVNOM**  
**ODLUČIVANJU**

Završni rad

Pula, Rujan 2023.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**CRISTIAN CVITIĆ**

# **VRIJEDNOST INFORMACIJA U POSLOVNOM ODLUČIVANJU**

Završni rad

**Student: Cristian Cvitić**

**Status: Redovan student**

**Studij: Management i Poduzetništvo**

**JMBAG: 0303087715**

**Kolegij: Poslovno odlučivanje**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, Rujan 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Cristian Cvitić, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera Marketinško upravljanje, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, Rujan 2023. godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, **Cristian Cvitić**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**VRIJEDNOST INFORMACIJA U POSLOVNOM ODLUČIVANJU**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, Rujan 2023. godine

Potpis

---

# Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. VAŽNOST POSLOVNOG ODLUČIVANJA U UPRAVLJANJU PODUZEĆEM I ZAPOSLENICIMA .....	2
2.1. Odrednice poslovnog odlučivanja.....	3
2.2. Uloga poslovnog odlučivanja u postizanju financijskog uspjeha poduzeća ...	6
2.3. Stilovi poslovnog odlučivanja.....	7
2.4. Uloga poslovnog odlučivanja u suradnji sa zaposlenicima .....	9
3. INFORMACIJE KAO ZNAČAJNI RESURSI POSLOVNOG ODLUČIVANJA ....	10
3.1. Odrednice informacija u poslovnom odlučivanju .....	11
3.2. Implementacije informacija u poslovnom odlučivanju.....	15
3.3. Analiza troškova i koristi informacija i njezina primjena .....	17
3.4. Prednosti informacija kao resursa u odlučivanju .....	18
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – VAŽNOST INFORMACIJA U POSLOVNOM ODLUČIVANJU PODUZEĆA .....	20
4.1. Metodologija istraživanja – intervju sa direktorom poduzeća Premium Direkt d.o.o. ....	20
4.2. Sažeti prikaz intervjuja .....	21
4.3. Analiza rezultata istraživanja .....	25
4.4. Zaključci i preporuke za unapređenje korištenja informacija u poslovnom odlučivanju poduzeća.....	26
5. ZAKLJUČAK.....	28
LITERATURA .....	30
POPIS SLIKA .....	33
POPIS TABLICA.....	34
SAŽETAK .....	35
SUMMARY .....	36

# 1. UVOD

Informacije igraju vitalnu ulogu u donošenju odluka jer su čak i za donošenje vrlo jednostavnih odluka potrebne informacije koje će doprinijeti da se odluka donese učinkovito. Donošenje odluka je proces koji implementira fazni pristup. U svakoj fazi odlučivanja menadžer koji odlučuje koristi se informacijama koje vizualno bilježi. Najprije dobiva informacije o problemu, formatira ih u strukturu i zatim filtrira informacije o kontekstu u kojem se problem pojavio. Odabire potom optimalnu opciju i odlučuje se na poduzimanje aktivnosti sukladno donesenoj odluci.

Donositelj odluke treba imati informacije koje će mu omogućiti evaluacija alternativa. Stoga je informacija ključ procesa donošenja odluka, bez informacija i prave vrste informacija odlučivanje nije moguće.

Donošenje odluka najvažniji je zadatak menadžera u organizaciji. Stoga, kako bi se menadžerima omogućilo donošenje kvalitetnih odluka, vrlo je važno pružiti im pravu vrstu informacija. Upravljanje informacijama u organizacijama stoga ima posebno značenje. U većini organizacija, poslovnih ili drugih, za upravljanje informacijama koristi se metoda temeljena na sustavima. Upravljanje informacijama temeljeno na sustavima najbolje funkcionira u kompjutoriziranom okruženju, a takav sustav upravljanja informacijama koji je digitaliziran, pruža uslugu opskrbe informacijama menadžerima omogućavajući im donošenje informiranih odluka.

Struktura rada podijeljena je na pet poglavlja. U uvodu je data uvodna riječ teme, cilj i svrha istraživanja. U drugom poglavlju se govori o definiciji poslovnog odlučivanja, ulozi poslovnog odlučivanja u postizanju financijskog uspjeha poduzeća, o stilovima poslovnog odlučivanja te o ulozi poslovnog odlučivanja u suradnji sa zaposlenicima. U trećem poglavlju se raspravlja o odrednicama informacija u poslovnom odlučivanju, metodama implementacije informacija u poslovnom odlučivanju te o analizi troškova i koristi informacija i njihovoj primjeni u poslovnom odlučivanju. U četvrtom poglavlju raspravlja se o empirijskom istraživanju odnosno važnosti informacija u poslovnom odlučivanju, te intervju kao primjer iz prakse. U zaključku je data završna misao autora o istraženju temi.

## **2. VAŽNOST POSLOVNOG ODLUČIVANJA U UPRAVLJANJU PODUZEĆEM I ZAPOSLENICIMA**



Donošenje poslovnih odluka jedan je od najznačajnijih aspekata vođenja poduzeća. To uključuje odabir proizvoda ili usluga koje će poduzeće ponuditi, kako im odrediti cijenu, gdje ih prodati i kako ih promovirati. Kvalitetno donošenje odluka može značiti razliku između uspjeha i neuspjeha.

Donošenje kvalitetnih poslovnih odluka zahtijeva pažljivo razmatranje svih uključenih čimbenika. To uključuje razumijevanje tržišta, razumijevanje potreba i želja potrošača, razumijevanje vaše konkurencije i razumijevanje vaših snaga i slabosti (Babić, 2011.). Nakon što se prikupe sve ove informacije, možete početi donositi informirane odluke o tome koji je način djelovanja najbolji za vaše poslovanje.

U ovom poglavlju će biti riječi o definiciji poslovnog odlučivanja, ulozi poslovnog odlučivanja u postizanju financijskog uspjeha poduzeća, o stilovima poslovnog odlučivanja te o ulozi poslovnog odlučivanja u suradnji sa zaposlenicima.

## **2.1. Odrednice poslovnog odlučivanja**

Donošenje odluka predstavlja ključnu komponentu posla. Bez obzira na razinu u organizaciji, vođe se stalno susreću s potrebom donošenja odluka. Međutim, ova vještina je također izazovna i rizična. Donošenje odluka može biti opterećeno psihološkim zamkama koje mogu negativno utjecati na njihovu kvalitetu. Čak i veliki vođe ponekad donose loše odluke zbog tih zamki. Ponekad je to rezultat nesreće ili lošeg tajminga, ali često loše odluke proizlaze iz pristranosti koje su inherentne ljudskom razmišljanju prilikom donošenja odluka (Drucker, 2006.).

Donošenje odluka je najvažniji aspekt posla svakog izvršnog direktora, ali istovremeno i najizazovniji. Loše odluke mogu nanijeti štetu poslovanju i karijeri, ponekad nepopravljivo. Stoga se postavlja pitanje zašto menadžeri ponekad donose loše odluke. U mnogim slučajevima, razlog se može pripisati samom načinu na koji su odluke donesene - nedostatak jasno definiranih alternativa, nedovoljno prikupljanje relevantnih informacija ili nedovoljno precizno mjerenje troškova i koristi. Međutim, ponekad se greška ne nalazi u samom procesu donošenja odluka, već u umu osobe koja ih donosi. Način na koji ljudski mozak funkcionira može sabotirati ljudske odluke. Dvije najčešće zamke koje utječu na donošenje odluka su zamka potvrđivanja i zamka pretjeranog samopouzdanja (Bell et al, 1988.).

U sljedećoj tablici možemo vidjeti razna mišljenja znanstvenika te faza kroz koje prolazimo prilikom poslovnog odlučivanja.

Tablica 1. Razvitak znanstvene misli o fazama poslovnog odlučivanja

SIMON	DEWEY	WITTE	BARAČKAI	JANIS	DRUCKER	GORUPIĆ	HARRISON
Pronalazak prigode za odlučivanje	Što je problem?	Prikupljanje informacija	Definiranje problema odstupanja	Prepoznavanje izazova	Definiranje problema	Inicijativa	Postavljanje menadžerskih ciljeva
Pronalazak mogućih akcija	Koje su mogućnosti rješenja?	Razvoj mogućnosti	Utvrđivanje situacije odlučivanja	Prihvatanje izazova	Analiza problema	Priprema odluke	Potruga za mogućnostima
Izbor između akcija	Koja je najbolja mogućnost?	Procjena mogućnosti	Pronalaženje i vrednovanje raspoloživih akcija	Suočavanje s izazovom putem izbora	Dizajn alternativnih rješenja	Donošenje odluke	Usporedba i procjena mogućnosti
		Izbor	Izbor najboljeg rješenja problema odstupanja	Pristajanje pojedinca na izbor	Izbor	Izvršenje	Izbor
				Slijedenje izbora	Pretvaranje odluke u akciju	Kontrola	Implementacija odluke
							Kontrola i nadopuna

Izvor: Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, God. XXVI, BR. 2, str. 575

Donošenje poslovnih odluka može utjecati na sve, od proizvoda i usluga do načina na koji menadžeri upravljaju svojim financijama. Donošenje odluka može biti teško, ali važno je odvagati sve opcije prije nego što se odlučite za smjer djelovanja.

Tri su glavne vrste poslovnog odlučivanja (Gunther, 2003.): strateško, taktičko i operativno. Strateške odluke su dugoročne i obično uključuju velike promjene u smjeru vašeg poslovanja. Obično ih donosi viši menadžment i zahtijevaju pažljivo planiranje. Taktičke odluke su srednjoročne i obično se odnose na svakodnevno vođenje vašeg poslovanja (Gunther, 2003.). Obično ih donose srednji menadžeri i često uključuju kompromise između različitih ciljeva. Operativne odluke su kratkoročne i obično se odnose na specifične zadatke ili projekte. Obično ih donose zaposlenici na prvoj liniji i često uključuju lokalnu optimizaciju, a ne globalnu optimizaciju.

Vrsta odluke koju menadžeri trebaju donijeti ovisit će o situaciji s kojom se suočavaju. Na primjer, ako lansiraju novi proizvod, morat će donijeti strateške odluke

o tome na koje tržište žele ciljati i koju cijenu žele postaviti (Gunther, 2003.). Ako upravljaju timom prodavača, morat će donijeti operativne odluke o tome kako najbolje raspodijeliti resurse među njima.

Donošenje odluka je ključni aspekt posla i vještina vođa na svim razinama. Međutim, postoji niz psiholoških zamki koje mogu utjecati na kvalitetu odluka. Razumijevanje tih zamki i svjesnost o načinima na koje one mogu utjecati na naše razmišljanje pomaže da se donesu bolje odluke.

Poslovno odlučivanje je ključno za funkcioniranje cijelog poslovnog procesa, budući da menadžerske odluke pokreću poslovanje i upravljaju proizvodnim procesom. Važnost odluka varira ovisno o hijerarhijskoj razini donošenja odluka. Proces odlučivanja započinje na strateškoj razini menadžmenta, gdje se utvrđuju pravila i procedure odlučivanja, načini implementacije odluka te se provode aktivnosti koje osiguravaju njihovu provedbu (Sikavica, 2014).

Na početku, odluke na strateškoj razini nose veliku odgovornost, a donositelji odluka snose ukupnu odgovornost za poslovne rezultate poduzeća. Međutim, kada poduzeće postigne kontinuitet u provedbi odluka i proizvodni proces počne teći glatko, donošenje menadžerskih odluka postaje rutina (Harrison, 1999.). Iskusni menadžeri rutinski donose odluke koje su produktivne za konačne poslovne rezultate i osiguravaju postizanje profita nakon završetka proizvodnje, plasmana proizvoda na tržište, prodaje i ostvarenja prihoda.

Važno je naglasiti da donošenje odluka nije statičan proces, već se kontinuirano prilagođava promjenama u okolini i tržištu (Petar, 2009.). Menadžeri moraju biti svjesni okolnosti, analizirati podatke i informacije te sagledati posljedice svojih odluka prije donošenja. Odluke se temelje na relevantnim informacijama, iskustvu, stručnosti i procjeni budućih poslovnih uvjeta.

Poslovno odlučivanje je ključni element u vođenju poslovnog procesa. Menadžeri na različitim razinama hijerarhije donose odluke koje pokreću poslovanje i utječu na konačne rezultate poduzeća. Odluke na strateškoj razini nose veću odgovornost, dok se rutinske odluke na operativnoj razini temelje na iskustvu i navikama (Petar i Babogradeć, 2013.). Stalno prilagođavanje promjenama i temeljito sagledavanje informacija ključno je za donošenje uspješnih poslovnih odluka.

## 2.2. Uloga poslovnog odlučivanja u postizanju financijskog uspjeha poduzeća

Proces donošenja odluka predstavlja niz koraka koje pojedinac poduzima kako bi odredio najbolju opciju ili smjer djelovanja i tako zadovoljio svoje potrebe. U poslovnom kontekstu, to je skup koraka koje menadžeri poduzimaju u poduzeću kako bi odredili planirani put za poslovne inicijative i pokrenuli određene akcije. Cilj je donijeti odluke koje su utemeljene na objektivnoj analizi činjenica, podržane korištenjem alata poslovne inteligencije (BI) i analitike (Davenport, 2009.).

Svaka poslovna situacija obično ima više mogućih smjerova u kojima se može odabrati strategija ili inicijativa. Raznolikost opcija koje treba vagati - zajedno s velikim brojem odluka koje se neprestano moraju donositi, posebno u većim organizacijama - čini implementaciju učinkovitog procesa donošenja odluka ključnim elementom za uspješno upravljanje poslovnim operacijama.

Postoji mnogo različitih metodologija donošenja odluka, ali većina ih dijeli najmanje pet zajedničkih koraka (Petar i Babogradeć, 2013.):

- identificirati poslovni problem
- potražiti informacije o različitim mogućim odlukama i njihovom vjerojatnom učinku
- procijeniti alternative i odabrati jednu od njih
- provesti odluku u poslovanju
- pratiti situaciju, prikupiti podatke o učinku odluke i izvršiti promjene ako je potrebno

Proces donošenja odluka obično uključuje identifikaciju problema ili prilika, prikupljanje relevantnih informacija, analizu tih informacija, generiranje alternativa, procjenu mogućih rezultata svake alternative, odabir najbolje alternative te provedbu i praćenje rezultata (Tipurić, 2008.). Važno je naglasiti da donošenje odluka može biti individualni proces, ali također može uključivati suradnju i timski rad, posebno u organizacijskom kontekstu.

Ključni elementi uspješnog procesa donošenja odluka uključuju objektivnu analizu podataka, razumijevanje poslovnog konteksta, kritičko razmišljanje, iskustvo,

vještine vođenja, komunikaciju i upravljanje rizicima. Također je važno uzeti u obzir vrijeme, resurse i utjecaj donesene odluke na organizaciju i relevantne dionike.

Proces donošenja odluka je ključan za uspješno vođenje poslovnih operacija. Uključuje identifikaciju problema, prikupljanje informacija, analizu, generiranje alternativa, odabir najbolje alternative i provedbu (Davenport, 2009.). Učinkovito donošenje odluka zahtijeva objektivnost, razumijevanje konteksta, kritičko razmišljanje i vještine vođenja. Sposobnost donošenja informiranih odluka temeljena na analizi podataka ključna je za uspjeh organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju.

### **2.3. Stilovi poslovnog odlučivanja**

Stilovi poslovnog odlučivanja odražavaju način na koji vođe i menadžeri pristupaju procesu donošenja odluka. Svaki stil ima svoje karakteristike, prednosti i nedostatke te može biti prikladan u određenim situacijama. Neki od najčešćih stilova poslovnog odlučivanja su autoritarni stil, demokratski stil i konsenzualni stil (Yates, 2012.).

Autoritarni stil donošenja odluka karakterizira samovoljno donošenje odluka od strane vođe ili menadžera bez uključivanja drugih u proces. U ovom stilu, donositelj odluka zadržava sve ovlasti i kontrolu nad procesom. Ovaj stil može biti učinkovit u hitnim situacijama ili kada je potrebna brza odluka, ali može rezultirati nedostatkom motivacije i sudjelovanja zaposlenika te smanjenjem kreativnosti i inovativnosti.

Demokratski stil donošenja odluka uključuje sudjelovanje i doprinos zaposlenika u procesu odlučivanja (Drucker, 2001.). Vođa ili menadžer traži mišljenja, prijedloge i ideje od tima te na temelju toga donosi odluku. Ovaj stil potiče timski rad, motivaciju i osjećaj pripadnosti, ali može zahtijevati više vremena za donošenje odluka i može biti izazovno upravljati različitim mišljenjima i stavovima.

Konsenzualni stil donošenja odluka usredotočen je na postizanje konsenzusa unutar tima ili organizacije (Yates, 2012.). Svi članovi tima aktivno sudjeluju u procesu donošenja odluka te se traži zajednički pristanak na prihvatljivo rješenje.

Ovaj stil potiče timski duh, suradnju i kreativnost, ali može biti složen i zahtijevati više vremena i truda u postizanju konsenzusa.

Važno je napomenuti da nijedan stil donošenja odluka nije univerzalno primjenjiv u svim situacijama. Odabir odgovarajućeg stila ovisi o kontekstu, ciljevima, dostupnim resursima, složenosti problema i ulozi donositelja odluka. U nekim situacijama, brza odluka s minimalnom konzultacijom može biti najbolji pristup, dok u drugim situacijama inkluzivniji i suradnički pristup može biti potreban za postizanje najboljih rezultata.

Stilovi poslovnog odlučivanja imaju ključnu ulogu u uspjehu organizacija. Razumijevanje i primjena različitih stilova donošenja odluka može imati značajan utjecaj na produktivnost, inovaciju, motivaciju zaposlenika i opću uspješnost organizacije.

Jedna od važnih uloga stilova poslovnog odlučivanja je osiguravanje raznolikosti perspektiva. Različiti stilovi omogućavaju uključivanje različitih mišljenja, ideja i iskustava u proces donošenja odluka. To pomaže u izbjegavanju grupnog razmišljanja i pristranosti te potiče kritičko razmišljanje i inovativnost (Drucker, 2001.). Kroz raznolikost perspektiva, organizacije mogu razvijati kreativna rješenja i prilagoditi se promjenama u okruženju.

Također, različiti stilovi donošenja odluka omogućavaju prilagodbu različitim situacijama i potrebama organizacije. U hitnim situacijama ili kada je potrebna brza akcija, autoritarni stil može biti najučinkovitiji. S druge strane, u situacijama gdje je potrebno sudjelovanje i podrška zaposlenika, demokratski ili konsenzualni stil može potaknuti timski rad i osnažiti ljude (Drucker, 2001.). Korištenje odgovarajućeg stila odlučivanja u skladu s kontekstom može povećati efikasnost i postizanje ciljeva organizacije.

Stilovi poslovnog odlučivanja također mogu utjecati na motivaciju zaposlenika. Kada zaposlenici imaju priliku sudjelovati u procesu donošenja odluka, osjećaju se važnima, cijenjenima i motiviranim da doprinesu organizaciji (Yates, 2012.). To može rezultirati većom posvećenošću, produktivnošću i zadovoljstvom na radnom mjestu. S druge strane, nedostatak sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju može dovesti do osjećaja nemoći, frustracije i nedovoljnog angažmana.

Konačno, važnost stilova poslovnog odlučivanja leži u njihovom utjecaju na opću uspješnost organizacije. Kombinacija različitih stilova odlučivanja može stvoriti ravnotežu između brzine, efikasnosti, suradnje i inovacije.

## **2.4. Uloga poslovnog odlučivanja u suradnji sa zaposlenicima**

Suradnja sa zaposlenicima ima ključnu ulogu u uspješnom poslovanju organizacija. U tom kontekstu, poslovno odlučivanje igra važnu ulogu kao sredstvo za uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka, što može imati brojne prednosti za organizaciju i njezine članove.

Jedna od glavnih uloga poslovnog odlučivanja u suradnji sa zaposlenicima je stvaranje osjećaja vlasništva i pripadnosti (Babić, 2015.). Kada se zaposlenicima pruži prilika da sudjeluju u procesu donošenja odluka, oni se osjećaju važnima i cijenjenima. To jača njihov osjećaj pripadnosti organizaciji i motivira ih da daju svoj maksimalan doprinos. Osjećaj vlasništva nad odlukama povećava njihovu odgovornost i angažman te stvara pozitivnu radnu atmosferu.

Poslovno odlučivanje ima značajan utjecaj na suradnju između menadžera i zaposlenika. Način donošenja odluka, uključivanje zaposlenika u taj proces i način komunikacije mogu biti ključni faktori koji oblikuju suradnju unutar organizacije. Načini na koje poslovno odlučivanje može utjecati na suradnju između menadžera i zaposlenika su (Gunther, 2003.):

- **Transparentnost i otvorena komunikacija:** Kada menadžeri primjenjuju transparentnost u procesu donošenja odluka i komuniciraju jasno i otvoreno sa zaposlenicima, to stvara povjerenje i potiče suradnju. Zaposlenici će se osjećati informirano, uključeno i bit će spremni pridonijeti procesu donošenja odluka.
- **Uključivanje zaposlenika:** Kada menadžeri aktivno uključuju zaposlenike u proces donošenja odluka, to pokazuje da cijene njihova mišljenja, ideje i doprinos. Uključivanje zaposlenika može se postići putem brainstorminga, savjetovanja ili upravljanja promjenama. Kroz ovakav pristup, menadžeri mogu iskoristiti kolektivnu inteligenciju i raznolikost perspektiva zaposlenika, što jača suradnju i potiče osjećaj pripadnosti.

- Dijeljenje odgovornosti: Kada menadžeri dopuste zaposlenicima da sudjeluju u donošenju odluka, to dijeli odgovornost i daje zaposlenicima osjećaj vlasništva nad tim odlukama. Zaposlenici će biti motivirani da preuzmu odgovornost za provedbu tih odluka i aktivno sudjeluju u postizanju ciljeva organizacije.
- Podrška i feedback: Menadžeri koji pružaju podršku i konstruktivan feedback zaposlenicima u procesu donošenja odluka stvaraju pozitivnu radnu kulturu suradnje. To potiče zaposlenike da se osjećaju slobodno izražavati svoje mišljenje, sudjelovati aktivno i poduzeti inicijativu u rješavanju problema.
- Razvoj vještina i autonomija: Kroz suradnički pristup donošenju odluka, menadžeri mogu poticati razvoj vještina kod zaposlenika. Dajući im priliku da sudjeluju u procesu donošenja odluka, menadžeri omogućuju zaposlenicima da razvijaju analitičke vještine, kritičko razmišljanje i samopouzdanje.

Suradnja sa zaposlenicima u procesu odlučivanja također može rezultirati boljom kvalitetom odluka. Zaposlenici su često ti koji su najbliži operativnim procesima i imaju neposredan uvid u izazove i prilike. Kroz dijeljenje njihovog znanja, iskustva i perspektiva, organizacija dobiva raznolike i vrijedne informacije koje mogu oblikovati kvalitetnije odluke (Koontz i Weihrich, 1998.). Zaposlenici mogu pružiti praktične uvide, predložiti inovativna rješenja i identificirati potencijalne probleme kojih vođe i menadžeri možda nisu svjesni.

Osim toga, suradnja u procesu odlučivanja može rezultirati većom podrškom zaposlenika za provedbu odluka. Kada su zaposlenici uključeni u proces donošenja odluka, osjećaju se vlasnicima tih odluka te su motivirani da ih podrže i aktivno sudjeluju u njihovoj implementaciji. To može smanjiti otpor, povećati prihvaćanje promjena i poboljšati uspješnost provedbe.

Nadalje, suradnja sa zaposlenicima u poslovnom odlučivanju može potaknuti inovacije i kreativnost. Različiti ljudi donose različite perspektive i ideje te mogu iznijeti inovativna rješenja na stol. Kroz otvorenu komunikaciju i suradnju, organizacija može potaknuti kreativne procese i generirati nove ideje koje mogu unaprijediti poslovanje

### **3. INFORMACIJE KAO ZNAČAJNI RESURS POSLOVNOG ODLUČIVANJA**



Donošenje važnih poslovnih odluka nikada nije lako. Općenito zahtijeva mnogo promišljanja i unosa iz različitih izvora. Glavni donositelji poslovnih odluka bi trebali biti odlučni i znati kako djelovati na temelju pravih informacija da bi krenuli naprijed. Da bi menadžer bio uspješan donositelj poslovnih odluka, potrebno je da zna koje su informacije općenito važne.

U ovom poglavlju će biti riječi o odrednicama informacija u poslovnom odlučivanju, metodama implementacije informacija u poslovnom odlučivanju te o analizi troškova i koristi informacija i njihovoj primjeni u poslovnom odlučivanju.

### **3.1. Odrednice informacija u poslovnom odlučivanju**

Informacije igraju ključnu ulogu u procesu donošenja odluka. Služe kao temelj za informirane odluke. Također, pomažu pojedincima i organizacijama da donesu odluke koje se temelje na točnim i relevantnim podacima.

Informacije su temeljna komponenta ljudskog znanja i razumijevanja. One predstavljaju podatke koji su organizirani i interpretirani na način da imaju smisao i vrijednost za pojedinca ili organizaciju. Informacije se stvaraju, prikupljaju, pohranjuju, obrađuju i prenose s ciljem pružanja korisnih uvida, podrške donošenju odluka, komunikacije i ostvarivanja ciljeva (Castells, 2000.).

Ključni načini na koje informacije pridonose donošenju odluka su sljedeći (Ćerić i Varga, 2004.):

1. Rješavanje problema: Informacije pomažu identificirati probleme i omogućuju donositeljima odluka da procijene alternativna rješenja i odaberu najbolji način djelovanja.
2. Donošenje odluka temeljeno na dokazima: Informacije pružaju dokaze potrebne za donošenje odluka koje se temelje na podacima i činjenicama, a ne na mišljenjima ili pretpostavkama.
3. Procjena rizika: Informacije pomažu donositeljima odluka da procijene rizike i donesu odluke koje minimaliziraju potencijalnu štetu i povećavaju koristi.

4. Predviđanje: Informacije pomažu donositeljima odluka predvidjeti buduće događaje i trendove, omogućujući im izradu planova i pripremu za potencijalne izazove i prilike.
5. Poboljšana točnost: Informacije pomažu donositeljima odluka da donesu točnije odluke pružajući im potpunu i točnu sliku situacije.

Informacije mogu biti različitih vrsta, uključujući tekstualne, numeričke, vizualne, zvučne i druge oblike podataka. One mogu biti stvarne ili apstraktne, opisivati trenutno stanje ili prošlost, ili biti predviđanja i projekcije za budućnost (Budimir, 2013.). Informacije su ključne za razumijevanje okoline, situacija, događaja, trendova i promjena.

Važnost informacija proizlazi iz njihove sposobnosti da pruže pouzdane i relevantne podatke. One omogućavaju pojedincima i organizacijama da donose informirane odluke, rade učinkovito, identificiraju prilike i prijeteće faktore te se prilagođavaju promjenama. Informacije služe kao osnova za planiranje, analizu, istraživanje, upravljanje i komunikaciju.

Donositelj odluke mora biti u stanju odrediti cilj. Iako se ovo može činiti pomalo samorazumljivim, to zapravo podrazumijeva više od pukog poznavanja cilja. Umjesto toga, zbog složene prirode procesa donošenja odluka, donositelj odluke mora imati opsežno znanje o pojedinostima cilja (Closs et al., 2005.). Donositelj odluke mora biti sposoban analizirati te informacije i uključiti ih u proces kada donosi zaključak o tome kako djelovati.

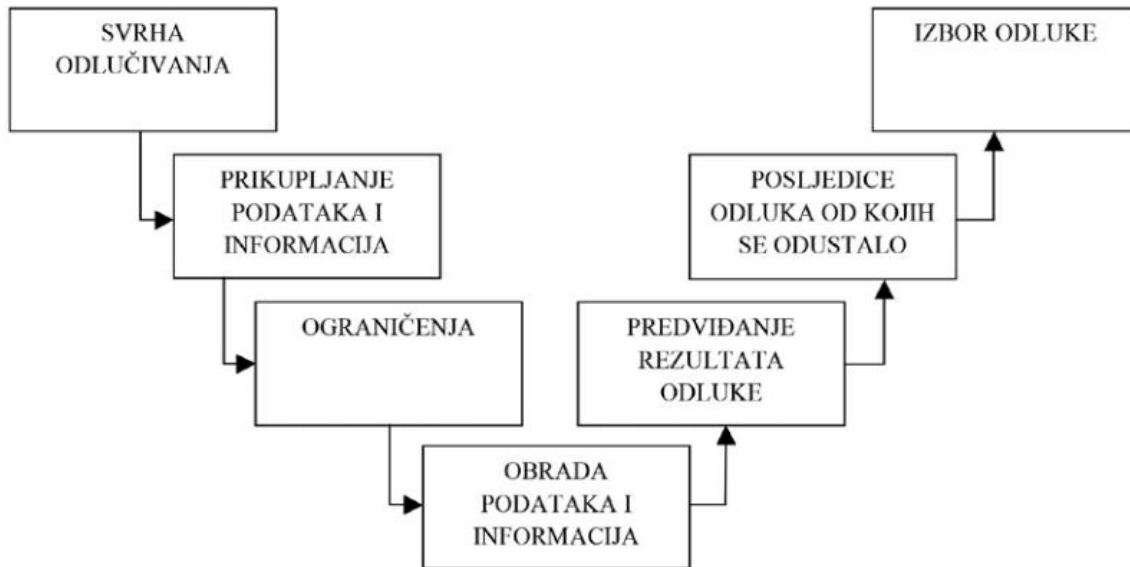
Koraci u implementaciji informacija u poslovnom odlučivanju su sljedeći (Citroen, 2011.):

1. Identificirati problem ili odluku koju treba evaluirati: Jasno definirati problem ili odluku koju se želi analizirati.
2. Identificirati sve relevantne troškove i koristi: Navesti sve troškove i koristi koji su izravno povezani s problemom ili odlukom. Pokušati kvantificirati svaki trošak i korist što je točnije moguće.
3. Odrediti vremenski okvir u kojem će se pojaviti troškovi i koristi. Ovo je važno jer se neke koristi i troškovi mogu ostvariti tek mnogo kasnije, dok se drugi mogu pojaviti odmah.

4. Odrediti diskontnu stopu: Diskontna stopa je stopa po kojoj se budući troškovi i koristi diskontiraju na njihovu sadašnju vrijednost. Odražava vremensku vrijednost novca i oportunitetni trošak kapitala.
5. Izračunati neto sadašnju vrijednost: Koristiti diskontnu stopu za izračun sadašnje vrijednosti troškova i koristi. Neto sadašnja vrijednost je razlika između sadašnje vrijednosti koristi i sadašnje vrijednosti troškova.
6. Protumačiti rezultate: Ako je neto sadašnja vrijednost pozitivna, to znači da su koristi projekta ili odluke veće od troškova. Ako je neto sadašnja vrijednost negativna, to sugerira da su troškovi projekta ili odluke veći od koristi.
7. Donijeti odluku: Na temelju rezultata analize troškova i koristi, moguće je donijeti odluku hoće li se nastaviti s projektom ili donijeti odluku ili ne.

U nastavku možemo vidjeti sliku koja nam pobliže prikazuje procese tijekom informacija tijekom donošenja odluke.

Slika 1. Proces tijekom informacija u poslovnom odlučivanju



Izvor: Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, No. 2/2013. str. 577

Resursi koji su menadžeru na raspolaganju prije donošenja odluke moraju imati čvrste temelje. Ti su resursi općenito financijske prirode, ali mogu uključivati i resurse poput ljudskog kapitala (García-Peñalvo i Conde, 2014.). U mnogim će slučajevima menadžeri i vlasnici poduzeća donijeti odluku na temelju financijskih razmatranja, uključujući koliko je kapitala dostupno, kako će se raspodijeliti i na koje se vrste rezervi poduzeća može osloniti ako stvari ne budu išle dobro.

U donošenju odluka moraju postojati alternative koje donose određene posljedice ukoliko se izaberu kao konačan ishod. Dok rukovoditelji mogu imati jedan primarni cilj na umu i mogu se zalagati za svoju viziju, donositelj odluka mora biti svjestan alternativnih rješenja (Evans, 2020.). To može uključivati složenu financijsku analizu ili samo vaganje prednosti i mana svake moguće odluke.

Donositelj odluka može imati na raspolaganju sve alate i financijske informacije na svijetu, ali saznanje o tome kakav potencijal vodstva ima oko sebe da mu pomogne u izvršenju poslovnih planova može biti najvažnija informacija kojoj se može nadati. Izvršni direktor mora biti uvjeren da poduzeće može izvršiti misiju nakon što se uspostavi. Poznavanje liderskih kvaliteta drugih u organizaciji može mu dati povjerenje u njegovu odluku.

U današnjem digitalnom dobu, informacije su sveprisutne i dostupne putem različitih kanala i tehnologija. Internet, društveni mediji, mobilne aplikacije i ostali digitalni alati omogućavaju brz pristup i razmjenu informacija diljem svijeta (García-Peñalvo i Conde, 2014.). Međutim, važno je biti kritičan i analitičan prema informacijama koje susrećemo, jer se također može naići na netočne, pristrane ili nepotpune informacije.

Informacije su ključni resurs za pojedince, organizacije i društvo u cjelini. One omogućavaju razumijevanje, donošenje odluka i postizanje ciljeva. Pravilno prikupljanje, obrada, interpretacija i korištenje informacija može imati značajan utjecaj na uspjeh, inovacije i napredak u različitim područjima života.

### **3.2. Implementacija informacija u poslovnom odlučivanju**

Današnji poslovni krajolik obiluje primjerima tvrtki koje su napravile strateške pogreške, a te pogreške uglavnom su povezane s neodgovarajućim odlukama koje su donijeli izvršni direktori i menadžeri. Na primjer, neuspjeh Chylera i Forda, automobilskih proizvođača u Sjedinjenim Državama, da se suoče s izazovom konkurencije japanskih automobilskih proizvođača poput Toyote, uglavnom je rezultat nedostatka kreativnih odluka koje bi na koherentan način odgovorile na tu prijetnju (Lurie, 2004.). Međutim, valja istaknuti da su ta poduzeća, posebno Chrysler pod vodstvom Leeja Iacocce, uspjele uspješno se suprotstaviti japanskoj konkurenciji zahvaljujući njegovim čvrstim odlukama.

Drugi aspekt koji se odnosi na donošenje odluka u organizacijskom kontekstu je pristup potpunim i točnim informacijama. Pojam "asimetrija informacija" u ekonomiji ukazuje na to kako nedostatak potpunih i točnih informacija dovodi do loših odluka i krivih izbora (Koontz i Weihrich, 1998.) To znači da posjedovanje nepotpunih ili pogrešnih informacija često dovodi do "paralize analize" (Keye, 1995.), što je još jedan izraz za nedostatak sposobnosti donošenja odluka. Čak i uz pouzdane i točne informacije, donositelj odluka mora imati dobre vještine rješavanja problema i prodorne

sposobnosti donošenja odluka kako bi donio zdrave prosudbe o svakodnevnim problemima i pitanjima.

Uzimajući u obzir ove čimbenike, jasno je da donošenje odluka ima ključnu ulogu u uspjehu organizacije. Ispravne odluke mogu doprinijeti uspostavljanju konkurentne prednosti, dok loše odluke mogu dovesti do gubitka tržišnog udjela, financijskih problema i lošeg imidža poduzeća. Stoga je važno da donositelji odluka budu svjesni svojih psiholoških zamki i pristranosti te da koriste dostupne alate i informacije kako bi donijeli informirane odluke (Petar, 2009.). Također je važno da organizacija osigura otvorenu i transparentnu komunikaciju te poticajno okruženje za donošenje odluka, kako bi se osiguralo da se donose odluke koje su u najboljem interesu organizacije i njezinih dionika.

Donošenje odluka učinkovito funkcionira samo ako donositelj odluka ima legitimitet i autoritet nad ljudima na koje odluka utječe. Bez podrške i poštovanja ljudi ili grupa na koje odluka ima utjecaj, donositelji odluka teško će uspjeti provesti svoje odluke (Petar i Babogradeć, 2013.). Stoga je ključno naglasiti važnost legitimnosti i autoriteta donositelja odluka.

Fragmentirana priroda organizacija s različitim interesima koje zastupaju različite frakcije često može narušiti sposobnost donošenja odluka (Saura et al., 2020.). U mnogim slučajevima, različite strane unutar organizacije mogu imati suprotstavljene stavove i interese, što otežava proces donošenja odluka. Stoga je važno osigurati da donositelj odluka ima ovlasti i autoritet dodijeljen od strane relevantnih dionika u organizaciji.

Legitimnost donositelja odluka proizlazi iz povjerenja i poštovanja koje dobiva od svojih suradnika. Donositelj odluka treba biti u mogućnosti komunicirati svoje namjere, ciljeve i razloge za donošenje određene odluke na način koji će biti prihvaćen i razumljiv ljudima koji su pogođeni tom odlukom (Keye, 1995.). Također je važno imati jasan i transparentan proces donošenja odluka kako bi se osigurala legitimnost i odgovornost u postupku.

Autoritet donositelja odluka proizlazi iz formalnih ovlasti i pozicije u organizacijskoj hijerarhiji (Saura et al., 2020.). Donositelj odluka treba imati potrebne ovlasti i sredstva za provođenje odluke te sposobnost utjecanja na ljude i resurse kako bi se osigurala provedba odluke.

U konačnici, donositelji odluka trebaju biti svjesni važnosti legitimnosti i autoriteta u procesu donošenja odluka. Bez legitimiteta i autoriteta, odluke mogu biti neshvaćene, odbačene ili čak izazvati otpor. Stoga je ključno osigurati da donositelji odluka imaju odgovarajuću podršku, ovlasti i komunikacijske vještine kako bi njihove odluke bile prihvaćene i uspješno provedene.

### **3.3. Analiza troškova i koristi i njezina primjena u poslovnom odlučivanju**

Analiza troškova i koristi (CBA) je alat koji se koristi za utvrđivanje izvedivosti i potencijalne vrijednosti predloženog projekta ili ulaganja. Cilj CBA je procijeniti i usporediti troškove i koristi projekta kako bi se utvrdilo opravdavaju li očekivane koristi troškove i je li projekt vrijedan nastavka.

CBA uključuje izračun sadašnje vrijednosti svih troškova i koristi projekta i njihovu usporedbu tijekom trajanja projekta. Troškovi i koristi mogu biti monetarni ili nenovčani, a mogu se izraziti u dolarima, vremenu ili drugim jedinicama.

Glavni koraci uključeni u CBA su sljedeći (Citroen, 2011.):

1. Identificiranje svih relevantnih troškova i koristi, uključujući neizravne i dugoročne učinke.
2. Procjena vrijednosti svakog troška i koristi.
3. Pretvaranje budućih troškova i koristi u sadašnje vrijednosti.
4. Zbrajanje sadašnjih vrijednosti troškova i koristi za određivanje neto sadašnje vrijednosti (NPV) projekta.
5. Usporedba NPV projekta s referentnom ili graničnom vrijednošću kako bi se utvrdilo je li projekt vrijedan nastavka.

Državne, poslovne i druge organizacije široko koriste CBA za donošenje investicijskih odluka, kao što su procjena izvedivosti novih projekata, odabir između alternativnih projekata ili odlučivanje o nastavku postojećeg projekta. CBA pruža sustavnu i sveobuhvatnu metodu za procjenu potencijalnog utjecaja projekta.

### **3.4. Prednosti informacija kao resursa u odlučivanju**

Donošenje odluka temeljeno na informacijama pruža poduzećima mogućnosti generiranja uvida i predviđanja u stvarnom vremenu za optimizaciju njihove izvedbe. Na taj način mogu testirati uspjeh različitih strategija i donositi informirane poslovne odluke za održivi rast.

Postoji mnoštvo razloga zašto je korištenje informacija za donošenje odluka težnja koju svaka moderna poduzeća trebaju staviti u središte svoje kulture. Najvažniji od njih su sljedeći (Evans, 2020.):

#### **1. Kontinuirani organizacijski rast**

Ključna važnost informacija u odlukama leži u dosljednosti i kontinuiranom rastu. Donošenje odluka temeljeno na informacijama omogućuje poduzećima da usavrše ključne uvide na temelju mnoštva funkcija, operacija i aktivnosti odjela. Jedna dosljedna odluka za drugom osnažit će menadžere da postave djelotvorna mjerila koja rezultiraju kontinuiranim napretkom i rastom - ključnim sastojcima za dugoročni uspjeh u današnjem oštrom digitalnom dobu.

#### **2. Znanje i inovacija**

Poslovne odluke temeljene na informacijama mogu odrediti uspjeh poduzeća. Ovo je dokaz važnosti online vizualizacije informacija u donošenju odluka. Poduzeća koje donošenju odluka pristupaju suradnički, sklonije su tretirati informacije kao stvarnu imovinu više nego poduzeća s drugim, dvosmislenijim pristupima. Također, kada na digitalne uvide gledaju kao na valoriziran resurs, poticat će kulturu obrazovanja vođenog informacijama – komercijalni ekosustav u kojem svatko koristi snagu informacija kako bi naučio više dok radi najbolje što može.

#### **3. Nove poslovne mogućnosti**

Donošenje odluka na temelju informacija dovodi do otkrivanja novih poslovnih prilika. Istraživanje dostupnih vizualnih informacija daje poduzeću panoramski pogled na osnovne aktivnosti njegova poslovanja, što će mu zauzvrat osigurati donošenje niza čvrstih odluka koje će koristiti komercijalnom razvoju poslovanja.

#### **4. Bolja komunikacija**



Radeći s načinom upravljanja odlukama temeljenim na informacijama poduzeće može postati uspješnije i to filtrirati kroz cijelu organizaciju. Rad sa snažnim KPI-jevima i vizualizacijama poboljšat će komunikaciju u svim segmentima. Djelujući kao jedna kohezivna jedinica vođena podacima, svaki od odjela dobit će mogućnost s lakoćom dijeliti uvide i surađivati na ključnim strategijama koje će poduzeće u konačnici pretvoriti u inteligentniju i profitabilnije poduzeće.

## **5. Prilagodljivost bez premca**

Informacije mogu poslovanje poduzeća učiniti vrlo prilagodljivim. Prihvatanjem digitalnih informacija, s vremenom će poduzeće moći rasti i razvijati svoje poslovanje, čineći svoju organizaciju prilagodljivijom kao rezultat. Digitalni svijet je u stalnom stanju fluktuacije, a da bi se poduzeće kretalo poslovnim krajolikom koji se neprestano mijenja, mora iskoristiti informacije kako bi donosilo informiranije i snažnije poslovne odluke.

Alati za donošenje odluka vođeni informacijama omogućit će poduzećima da se povežu s novim trendovima i obrascima koji se tiču ne samo njegovih internih aktivnosti već i industrije oko njega. Ako može razumjeti te trendove ili obrasce na dubljoj razini, može donositi i informirane odluke koje će mu osigurati da u svakom trenutku ostane konkurentno, relevantno i profitabilno.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – VAŽNOST INFORMACIJA U POSLOVNOM ODLUČIVANJU PODUZEĆA**

Nakon razrade teorijske problematike implementacije i važnosti informacija za poslovno odlučivanje i generiranje poslovnog uspjeha poduzeća, u ovom poglavlju će se prikazati rezultati intervjua provedenog sa direktorom poduzeća za osiguranje Premium direkt d.o.o. iz Pule, Renatom Cvitićem.

### **4.1. Metodologija istraživanja – intervju sa direktorom poduzeća Premium Direkt d.o.o.**

U kontekstu provedbe empirijskog istraživanja za potrebe ovog završnog rada, autor rada se odlučio na provedbu intervjua sa direktorom poduzeća Premium direkt d.o.o., Renatom Cvitićem.

Poduzeće Premium direkt d.o.o. je poduzeće koja se bavi prodajom i posredništvom u osiguranju, a osnovana je 2013. godine te ima sjedište u Puli (Premium direkt, 2023.). Poduzeće posluje aktivno i uspješno već 10 godina na lokalnom i regionalnom tržištu te ima status malog poduzetnika. Poduzeće je ostvarilo godišnji prihod u iznosu od 189.747,43 € u 2021. godini i ostvarilo neto rezultat poslovanja od 7.777,69 € (Poslovna.hr, 2023.). Poduzeće zapošljava sedam zaposlenika te zadržava kontinuitet poslovnog uspjeha.

Budući da je svim zaposlenicima poduzeća i njegovu direktoru, vrlo važna dvosmjerna, profesionalna i prijateljska komunikacija da bi se ostvario poslovni uspjeh, isti u kontinuitetu razmjenjuju sve potrebne informacije da bi se poslovanje olakšalo, učinilo učinkovitim te da bi se donijele poslovne odluke, poduprte podrškom svih suradnika, koje doprinose uspješnoj alokaciji poslovnih aktivnosti i kontinuitetu generiranja i rasta prihoda.

Sa direktorom poduzeća, je stoga proveden intervju. Sa istim je autor rada stupio u izravni kontakt te mu je u sklopu razgovora postavio devet ciljanih relevantnih pitanja o problematici važnosti informacija u njihovu poduzeću koje doprinose uspješnom poslovnom odlučivanju. Rezultati intervjua bit će prikazani u nastavku.

## **4.2. Sažeti prikaz intervjua**

Direktoru poduzeća Premium direkt d.o.o postavljeno je devet pitanja o implementaciji i važnosti informacija u njegovu poduzeću koje doprinose uspjehu poslovnog odlučivanja.

### **1. Molim Vas da predstavite Vaše poduzeće.**

Poduzeće Premium direkt d.o.o. je uspješno malo poduzeće koje se bavi prodajom polica osiguranja te posredništvom u osiguranju na tržištu Pule već 10 godina. U početku smo bili mala tvrtka sa dva zaposlenika, ali smo, zahvaljujući svome znanju i poslovnim vještinama, brzo narasli u danas uspješnu tvrtku koja zapošljava sedam osoba i generira rastuće prihode te u kontinuitetu posluje s dobiti.

Svoj uspjeh možemo zahvaliti kontinuiranom trudu i predanošću naših zaposlenika, njihovom odgovornošću u pristupu poslovnim zadacima, profesionalnoj komunikaciji u međusobnim odnosima, kao i u odnosima s klijentima, primjeni visokog stupnja razumijevanja u odnosu prema klijentima i izvršavanju svih radnih zadataka na vrijeme i u dogovorenim rokovima.

### **2. Kako se donose odluke u Vašem poduzeću?**

Ovdje je cilj zvučati kao da imamo sustav ili proces koji slijedimo. To ne mora biti egzaktna znanost, ali želimo zvučati kao da odlukama pristupamo na isti način, umjesto da svaki put radimo nešto potpuno drugačije ili vjerujemo svojoj intuiciji. Na primjer, na mom posljednjem poslu, bio sam pred teškom odlukom dok je moj rukovoditelj bio odsutan. Morao sam odlučiti između popravljavanja softvera koji smo već izradili ili početi ispočetka. Ispostavilo se da bi ispočetka trebalo samo nekoliko sati dulje od primjene popravka na ono što imamo, a kroz raspravu s kolegama, također sam utvrdio da bi nas popravljavanje onoga što trenutno imamo još uvijek moglo ostaviti izloženima riziku budućih problema i pitanja. Stoga sam odlučio da bismo trebali početi ispočetka, sada potrošiti dodatno vrijeme i izbjeći bilo kakve buduće komplikacije, a moj se rukovoditelj potpuno složio s tom odlukom kada se vratio u ured.

Stoga se odluke u našem poduzeću donose promišljeno, nakon dugog razmišljanja i vaganja svih alternativnih opcija. Kada treba donijeti odluku o nekom poslovnom problemu, njegovu rješenju, uvođenju nove tehnologije ili slično, prvo razmatramo začetak od kojega poslovna odluka može krenuti te sve moguće putove prema kojima određene odluke mogu dovesti.

U razmatranju opcija koje se nude da bi se donijela optimalna poslovna odluka, ja kao direktor surađujem sa svojim zaposlenicima u konzultativnom procesu i otvoren sam za sve njihove sugestije sa ciljem donošenja odluke koja bi bila najbolja za svih nas. Ukoliko se radi o svakodnevnim i manje bitnim odlukama koje su očekivane i koje doprinose kontinuitetu poslovanja, takve odluke pretežito donosim sam jer je njihov ishod predvidljiv i očekivan. Međutim, u svezi važnijih odluka za poslovanje poduzeća, poput uzimanja dugoročnog kredita od banke i alokacije tih financijskih sredstava kao investicije u buduće poslovanje i implementacije novog računalnog softvera, uvijek se konzultiram sa svim svojim zaposlenicima.

### **3. Tko je primarno zadužen u Vašem poduzeću za prikupljanje potrebnih informacija?**

Za svakodnevne odluke primarno se obraćam svojoj tajnici i poslovnoj asistentici, koja mi prikuplja sve potrebne informacije. Ukoliko se radi o kompleksnijim poslovnim odlukama, tada se angažiram svi zajedno te timskim radom prikupljamo sve potrebne informacijske resurse koji nam omogućuju da odlučimo za optimalan uspjeh poduzeća.

### **4. Kako su informacije pomogle u usmjeravanju određenih odluka koje ste donijeli u svojim prijašnjim poslovnim aktivnostima?**

Primarno sam za donošenje svoje odluke prikupio sve potrebne informacije iz unutarnjeg i vanjskog okruženja tvrtke, filtrirao bitne te samo njih uzeo u obzir, protumačio ih kao relevantne dokaze te potom poduzeo sve potrebne radnje da pomoću dobivenih informacija započnem proces poslovnog odlučivanja. U tom procesu razumijem da je svaki od ovih koraka sastavni dio dolaska do holističkog, informiranog rješenja. Primjenjujem stoga pronicljivo prosuđivanje u donošenju važnih

odluka koje je temeljeno na istraženim i dostavljenim relevantnim informacijama. Niti jedna odluka u našem poduzeću se ne donosi i ne provodi bez prethodnog traženja i procjene relevantnih informacija.

**5. Što biste naveli kao glavne prednosti sebe i svojih zaposlenika u prikupljanju informacija koje doprinose donošenju poslovne odluke?**

Istaknuo bih sposobnost učinkovitog prikupljanja podataka i izdvajanja potrebne komponente za sigurnosno donošenje ili opovrgavanje opcije odluke.

**6. Kako se snalazite u donošenju odluka u odsutnosti kvantitativnih podataka?**

Orijentiram se na korištenje alternativnih oblika podataka – poput fokus grupe, intervju jedan na jedan, postojeće zapise i promatranje – u nedostatku čvrstih brojeva. Oslanjam se u tim situacijama na učinkovito donošenje odluka koristeći ono što je dostupno.

**7. U čemu Vam pomažu prikupljene informacije kada donosite odluke?**

U sposobnosti da budem snalažljiv vođa, a ne samo rukovoditelj koji poslovno funkcionira prema unaprijed utvrđenim obrascima. Informacije mi također omogućuju sposobnost identificiranja i analize kvantitativnih i kvalitativnih podataka za donošenje uravnoteženih odluka.

**8. Kakva je vrijednost informacija u Vašem poduzeću?**

Informacije su važne u procesu donošenja odluka u mom poduzeću iz sljedećih razloga:

- Razumijevanje korisničkih potreba: Informacije o potrebama i preferencijama korisnika pomažu nam oblikovati i prilagoditi poslovni model kako bi pružili relevantne i korisne odgovore. Analiza povratnih informacija korisnika

omogućuje nam da razumijemo njihove zahtjeve i poboljšamo korisničko iskustvo.

- Praćenje performansi poslovnog modela: Informacije o performansama poslovnog modela, kao što su metrike točnosti, brzina odgovora ili stopa pogreške, omogućuju nam da procijenimo kako dobro model funkcionira. Ove informacije nam pomažu identificirati nedostatke i usmjeriti napore na poboljšanje performansi.
- Prikupljanje i analiza podataka: Prikupljanje, čišćenje i analiza podataka ključni su koraci u procesu razvoja poslovnog modela. Ove informacije pomažu nam razumjeti obrasce, identificirati trendove i izgraditi kvalitetne modele.
- Praćenje tržišnih trendova: Informacije o tržišnim trendovima i promjenama u industriji pomažu nam pratiti najnovije inovacije i tehnološke napretke. Ove informacije nam omogućuju da ostanemo relevantni i prilagodimo se promjenama u potrebama tržišta.
- Upravljanje rizicima i sigurnosti: Informacije o sigurnosnim prijetnjama, propisima i pravilima pomažu nam upravljati rizicima i osigurati da naši informacijski sustavi djeluju u skladu s etičkim smjernicama i zakonskim zahtjevima. Ove informacije nam omogućuju da razvijemo i primijenimo odgovarajuće sigurnosne mjere kako bismo zaštitili podatke i osigurali povjerenje korisnika.

U konačnici, informacije su važne u svakom poduzeću jer nam pomažu razumjeti kontekst, pratiti performanse, donositi informirane odluke i prilagoditi se promjenama u okruženju.

## **9. Recite mi nešto o situacijama kada ste imali mjerljiv utjecaj na posao ili Vašu organizaciju.**

To bi bile sljedeće situacije: ishodi usmjereni na rezultate, kao što je vožnja, povećani prihodi, suzbijanje neučinkovitosti i smanjenje troškova. Nadalje, to su detaljne radnje, navođenje specifičnih statistika, kvalitativni rezultati ili anegdotske povratne informacije.

### 4.3. Analiza rezultata istraživanja

Rezultati istraživanja dobiveni provedenim intervjuom sa direktorom Premium direkta d.o.o, Renatom Cvitićem, ukazali su da informacije imaju vrlo visok stupanj valorizacije u procesu njihova poslovnog odlučivanja. Primarno se tu radi o konzultativnom procesu odlučivanja i uključivanju svih zaposlenika u proces odlučivanja ukoliko se radi o važnim i kompleksnim poslovnim odlukama. U slučaju svakodnevnih odluka sa predvidljivim i očekivanim ishodom, direktor takve odluke donosi sam, a sve potrebne informacije za izbor optimalne odluke prikuplja mu njegova tajnica i asistentica. U tom kontekstu direktor smatra da je sposoban i vješt za samostalno donošenje manje bitnih i svakodnevnih odluka te da za takve situacije nije potreban angažman svih zaposlenika jer su takve odluke u principu poprilično jednostavne te direktor nailazi na slaganje i prihvaćanje odluka od strane svojih zaposlenika.

U slučaju potrebe donošenja kompleksnih odluka važnih za financijski uspjeh poduzeća u dugoročnom razdoblju, direktor se konzultira sa svojim zaposlenicima i prihvaća njihove sugestije i mišljenja prije izbora konačne odluke. Također, direktor sve zaposlenike angažira na prikupljanju svih potrebnih i relevantnih informacija koje mu mogu omogućiti olakšavanje procesa poslovnog odlučivanja te da donese optimalnu odluku. U takvim situacijama važna su i subjektivna mišljenja njegovih zaposlenika jer direktor uvijek uzima u obzir sve alternativne opcije, gdje netko od zaposlenika može realitetom uvida u problem dati mišljenje koje može biti mjerodavno za optimalnu odluku.

Informacije su stoga u poduzeću Premium direkt d.o.o. vrlo vrijedan resurs koji pozitivno utječe na njihovo poslovno odlučivanje te se donošenje odluka uvelike temelji na relevantnosti prikupljenih informacija koje pokazuju smjer u kojem odluka mora ići.

Direktor potiče, motivira i angažira svoje zaposlenike na sudjelovanje u poslovnom odlučivanju kompleksnih odluka, iz čega je razvidna njihova konzultativna suradnja temeljena na prikupljenim informacijama koje svi zajedno sakupljaju i time doprinose da se donesena odluka optimalno odrazi na poslovni uspjeh poduzeća.

#### **4.4. Zaključci i preporuke za unapređenje korištenja informacija u poslovnom odlučivanju poduzeća**

U današnjem digitalnom dobu, informacije igraju ključnu ulogu u donošenju poslovnih odluka. Kvalitetne informacije omogućuju poduzećima da bolje razumiju svoje tržište, predvide trendove i prilike te učinkovito upravljaju svojim resursima. Preporuke za unapređenje korištenja informacija u poslovnom odlučivanju poduzeća su sljedeće:

- **Ulaganje u tehnologiju i infrastrukturu:** Poduzeća bi trebala uložiti u tehnološke alate i infrastrukturu koji omogućuju učinkovito prikupljanje, pohranu, analizu i distribuciju informacija. To uključuje implementaciju poslovne inteligencije, analitiku podataka, alate za vizualizaciju podataka i pouzdane sustave za pohranu podataka. Korištenje naprednih tehnologija, poput umjetne inteligencije i strojnog učenja, također može pomoći u automatizaciji procesa analize i otkrivanja skrivenih uzoraka u podacima.
- **Definiranje ciljanih ključnih pokazatelja uspjeha (KPI-jeva):** Poduzeća trebaju identificirati relevantne KPI-jeve za svoje poslovne ciljeve. Ovi KPI-jevi mogu biti financijski (poput prihoda, marže ili povrata ulaganja), operativni (poput efikasnosti procesa ili kvalitete proizvoda) ili marketinški (poput udjela tržišta ili zadovoljstva kupaca). Redovito praćenje ovih KPI-jeva omogućuje poduzećima da dobiju uvid u svoje performanse i identificiraju područja koja zahtijevaju poboljšanje.
- **Kvalitetno prikupljanje i obrada podataka:** Važno je da poduzeća pažljivo prikupljaju podatke koji su relevantni za njihove poslovne ciljeve. To uključuje prikupljanje podataka iz različitih izvora, uključujući interne sustave, istraživanja tržišta, povratne informacije kupaca i druge vanjske izvore. Nakon prikupljanja, poduzeća trebaju primijeniti metode obrade podataka kako bi očistili podatke od pogrešaka, identificirali korisne informacije i pripremili ih za analizu.
- **Analiza podataka i vizualizacija:** Poduzeća trebaju razviti sposobnost analize i vizualizacije kako bi otkrila trendove, identificirala prilike i prijetnje koje mogu predstavljati ograničenja u dostupnosti informacija.



Ukoliko poduzeće uspješno primjenjuje ove preporuke, može doprinijeti eksploataciji informacija za učinkovito poslovno odlučivanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Informacije imaju ključnu važnost za poslovno odlučivanje. Kvalitetne informacije omogućuju poduzećima da donose informirane odluke temeljene na činjenicama i analizama. One omogućuju poduzećima da razumiju trenutno stanje tržišta, predvide buduće trendove i prilike te učinkovito upravljaju resursima.

Korištenje informacija kao osnove za poslovno odlučivanje pruža poduzećima konkurentne prednosti i pomaže im ostvariti uspjeh na tržištu.

Ključna uloga informacija leži u njihovoj sposobnosti pružanja relevantnih, preciznih i pouzdanih podataka o unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji utječu na poslovanje poduzeća. To uključuje informacije o tržištu, kupcima, konkurenciji, trendovima, tehnologiji i drugim relevantnim aspektima poslovanja.

Poslovno odlučivanje bez informacija je kao vožnja s povezanim očima - puno nesigurnosti i rizika. Omogućuju poduzećima da identificiraju prilike za rast, poboljšaju učinkovitost, smanje rizike i ostvare konkurentne prednosti.

Informacije o trenutnim uvjetima na tržištu omogućuju poduzećima da steknu uvid u potrebe i preferencije kupaca, identificiraju konkurentne snage i slabosti te prate trendove industrije. To omogućuje poduzećima da prilagode svoje strategije, razvijaju nove proizvode i usluge te usmjeravaju marketinške napore prema ciljanoj publici.

Korištenje informacija za analizu trendova i identifikaciju prilika omogućuje poduzećima da budu proaktivna i inovativna. Informacije o promjenama u potražnji, tehnologiji ili zakonodavstvu pomažu poduzećima da se prilagode i razvijaju strategije koje će im omogućiti da iskoriste nove mogućnosti prije konkurencije.

Informacije pomažu poduzećima da identificiraju i upravljaju rizicima koji utječu na poslovanje. To uključuje informacije o ekonomskim uvjetima, regulatornim promjenama, financijskim pokazateljima i drugim faktorima koji mogu utjecati na uspjeh poduzeća. Korištenje informacija omogućuje poduzećima da procijene rizike, razvijaju strategije za njihovo smanjenje i donesu informirane odluke koje će zaštititi interese poduzeća.

Uz pravilno prikupljanje, obradu, analizu i interpretaciju informacija, poduzeća mogu razviti dublje uvide, donositi brže odluke i prilagoditi svoje strategije. Informacije

su temeljni resurs koji pokreće inovacije, pomažu poduzećima da prate promjene, prilagode se i ostanu konkurentni.

Stoga, poduzeća trebaju ulagati u tehnologije, procese i stručnjake koji podržavaju prikupljanje, analizu i korištenje informacija u poslovnom odlučivanju, te kao što smo i vidjeli u samom primjeru tijekom intervjua, imati spremnog vođu koji je fokusiran na kvalitetno prikupljanje informacija. Samo tako će biti u mogućnosti donositi informirane odluke, poboljšati performanse i ostvariti uspjeh na tržištu. Informacije su dragocjen resurs koji može postati ključna prednost poduzeća u današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, što možemo također vidjeti na primjeru poduzeća iz rada koje iz godine u godinu bilježe rast kako zaposlenih tako i prihoda.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Babić, Z. (2011): Modeli i metode poslovnog odlučivanja, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
2. Bell, D., Raiffa, H. & Twersky, A. (1988): Decision making: descriptive, normative, and prescriptive interactions. Massachusetts: Cambridge University Press.
3. Castells, M. (2000.): Informacijsko doba: ekonomija, društvo i kultura, Svezak II. Moć identiteta, Golden marketing, Zagreb
4. Čerić, V., Varga, M. (2004.): Informacijska tehnologija u poslovanju, Element, Zagreb
5. Davenport, T. H. (2009.): Kako do boljih odluka, Banka, MZB, Zagreb
6. Drucker, P. (2001): Harvard business review on decision making. London: Harvard Business Press.
7. Drucker, P. (2006.): Upravljanje u budućem društvu, M.E.P. Consult, Zagreb.
8. Gunther, R. (2003). The Truth about Making Smart Decisions. New York: Pearson Education.
9. Hammond, J., Keeney, R. & Raiffa, H. (1998): The Hidden Traps in Decision Making.
10. Harrison, E. F. (1999), The Managerial Decision-making Process, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
11. Petar, S. (2009): Tehnike poslovnog odlučivanja, Status Prosper, zagreb.
12. Petar, S., Babogradeć, Lj. (2013): Pametna odluka – vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Školska knjiga, Zagreb.
13. Sikavica, P. (2014): Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb.
14. Tipurić, D. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb.

15. Wehrich, H.; Koontz, H. (1998.): Menedžment, 10. Izdanje, MATE d.o.o., Zagreb.
16. Yates, J. F. (2012): Poslovno odlučivanje, MATE, Zagreb

### **Znanstveni i stručni članci:**

1. Babić, Z. (2015): Analiza utjecajnosti menadžerskog položaja na poslovno odlučivanje, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 5, No. 1, str. 61 – 79
2. Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, No. 2/2013. str. 573-585
3. Citroen, C. (2011): The role of information in strategic decision-making, *International Journal of Information Management*, Vol. 31, No. 6, str. 493-501
4. Closs, D.J., Swink, M. and Nair, A. (2005): The role of information connectivity in making flexible logistics programs successful", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No. 4, str. 258-277
5. Evans, N. (2020): Development of a holistic model for the management of an enterprise's information assets, *International Journal of Information Management*, Vol. 54, No. 5, str. 73 – 81
6. García-Peñalvo, F., Conde, M. (2014): Using informal learning for business decision making and knowledge management, *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 5, str. 686-691
7. Keye, D. (1995): The importance of information, *Management Decision*, Vol. 33 No. 5, str. 5-12
8. Lurie, N. (2004): Decision Making in Information-Rich Environments: The Role of Information Structure, *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 4, str. 473–486
9. Saura, J.R., Palos-Sanchez, P. and Blanco-González, A. (2020): The importance of information service offerings of collaborative CRMs on decision-making in B2B marketing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 No. 3, str. 470-482

### **Internet izvori:**

1. Poslovna.hr (2023): Premium direkt d.o.o., dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/premium-direct/1350446/subjekti.aspx>, pristupljeno 31.05.2023.
2. Premium direkt (2023): O nama, dostupno na <https://www.premium-direct.hr/premium>, pristupljeno 31.05.2023.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Proces tijeka informacija u poslovnom odlučivanju.....	13
-----------------------------------------------------------------	----

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Razvitak znanstvene misli o poslovnom odlučivanju.....	3
-------------------------------------------------------------------	---



## SAŽETAK

Donošenje odluka najvažniji je zadatak menadžera u organizaciji. Stoga, kako bi se menadžerima omogućilo donošenje kvalitetnih odluka, vrlo je važno pružiti im pravu vrstu informacija. Upravljanje informacijama u organizacijama stoga ima posebno značenje. U većini organizacija, poslovnih ili drugih, za upravljanje informacijama koristi se metoda temeljena na sustavima. Upravljanje informacijama temeljeno na sustavima najbolje funkcionira u kompjutoriziranom okruženju, a takav sustav upravljanja informacijama koji je digitaliziran, pruža uslugu opskrbe informacijama menadžerima omogućavajući im donošenje informiranih odluka.

Informacije pomažu poduzećima da identificiraju i upravljaju rizicima koji utječu na poslovanje. To uključuje informacije o ekonomskim uvjetima, regulatornim promjenama, financijskim pokazateljima i drugim faktorima koji mogu utjecati na uspjeh poduzeća. Korištenje informacija omogućuje poduzećima da procijene rizike, razviju strategije za njihovo smanjenje i donesu informirane odluke koje će zaštititi interese poduzeća. Uz pravilno prikupljanje, obradu, analizu i interpretaciju informacija, poduzeća mogu razviti dublje uvide, donositi brže odluke i prilagoditi svoje strategije. Informacije su temeljni resurs koji pokreće inovacije, pomažu poduzećima da prate promjene, prilagode se i ostanu konkurentni.

Sve navedeno može potvrditi primjer iz rada, gdje možemo vidjeti kako se kvalitetne informacije i pravilno donošenje odluka pozitivno odražavaju u poslovanju poduzeća, te kako im je jako važno pristupati sa jako velikom pažnjom.

**Ključne riječi:** poslovno odlučivanje, informacije, Premium direkt d.o.o., valorizacija, zaposlenici

## SUMMARY

Making decisions is the most important task of a manager in an organization. Therefore, in order to enable managers to make quality decisions, it is very important to provide them with the right kind of information. Information management in organizations therefore has a special meaning. In most organizations, business or otherwise, a systematic, systems-based method is used to manage information. Systems-based information management works best in a computerized environment, and such a digitalized information management system provides the service of supplying information to managers, enabling them to make informed decisions.

Information helps businesses identify and manage risks that affect business. This includes information about economic conditions, regulatory changes, financial indicators and other factors that may affect the success of the company. The use of information allows companies to assess risks, develop strategies to reduce them and make informed decisions that will protect the interests of the company. With the proper collection, processing, analysis and interpretation of information, companies can develop deeper insights, make faster decisions and adapt their strategies. Information is a fundamental resource that drives innovation, helping businesses keep up with change, adapt and stay competitive.

**Keywords:** business decision-making, information, Premium direkt d.o.o., valorization, employees