

# Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije

---

Mutavdžija, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:486423>

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

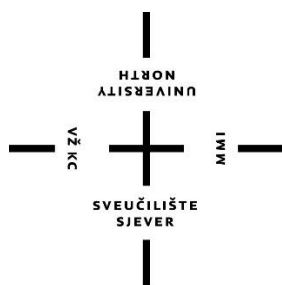
Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 16/OMIL/2019**

## **Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije**

**Maja Mutavdžija, 0604/336D**

Koprivnica, rujan 2019. godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika

PRISTUPNIK Maja Mutavdžija

MATIČNI BROJ 0604/336D

DATUM 29.07.2019

KOLEGIJ Strateški menadžment

NASLOV RADA Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Methodological approach to determining the organization context

MENTOR dr.sc Krešimir Buntak

ZVANJE izvanredni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, predsjednica
2. doc.dr.sc. Miroslav Drljača, član
3. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član
4. doc.dr.sc. Saša Petar, zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 016/OMIL/2019

OPIS

Kako bi organizacije zadržale ili postigle konkurentnost, u suvremenom okruženju, potrebno je osiguranje održivog poslovanja. Održivost je preduvjet konkurentnosti, a kako bi se postigla potrebno je sagledati i odrediti cjelokupan kontekst organizacije. Kontekst organizacije obuhvaća sve tri razine okoline organizacije i povezuje ih u jedinstveni model, kojim organizacija dobiva cjelokupni prikaz trenutnog stanja. Svrha ovog rada je sekundarnim istraživanjem dati sveobuhvatan pregled menadžerskih alata pomoću kojih organizacije mogu pratiti i analizirati svoje okruženje kao i pobliže objasniti sve pojmove vezane uz kontekst organizacije. Zadatak rada je sistematizacijom prikupljenih podataka i prijašnje navedenih alata, predložiti metodologiju određivanja konteksta organizacije sukladnu zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom. Nadalje, kroz praktičan primjer prikazati primjenjivost metodologije na stvarnim poslovnim slučajevima te kroz isti potvrditi u radu definirane hipoteze.

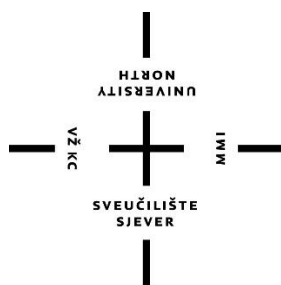
ZADATAK URUČEN

21/8/2019

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER





# Sveučilište Sjever

**Odjel za logistiku i održivu mobilnost**

**Diplomski rad br. 16/OMIL/2019**

## **Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije**

### **Student**

Maja Mutavdžija, 0604/336D

### **Mentor**

Izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, rujan 2019. godine



## **Predgovor**

Za uspjeh potrebno je postaviti prioritete, biti discipliniran i ne odustajati. Put kojim u životu prolazimo prepun je iznenađenja, kako ugodnih tako i onih neugodnih, no važno je znati iskoristiti svaki trenutak i iz svakog trenutka nešto naučiti. Čovjek uči dok živi, stoga ovaj rad ne predstavlja završetak mog obrazovanja, upravo suprotno, predstavlja početak. Određivanje konteksta organizacije prikazuje sva ugodna i neugodna iznenađenja, disciplinu, trud i upornost, ali i znanje, prijateljstvo i smijeh, kao i sve one ostale sitnice koje su obilježile proteklih 5 godina.

Vrlo je teško uspjeti i biti motiviran za rad bez podrške drugih ljudi, stoga se posebno zahvaljujem mentoru, izv.prof.dr.sc. Krešimiru Buntaku, na svakoj riječi podrške, usmjerenju, motivaciji i pomoći. Zahvalna sam na svakoj pruženoj prilici i mogućnostima za vlastiti napredak. Zahvaljujem se i svima koji su bili dio mojeg dosadašnjeg puta, a posebice obitelji i mojim najbližima koji su bili moj oslonac u najtežim trenucima. Upravo vama posvećujem ovaj rad i njime želim reći samo jednu riječ – hvala.

## Sažetak

Kako bi organizacije zadržale ili postigle konkurentnost, u suvremenom okruženju, potrebno je da budu održive. Održivost je preduvjet konkurentnosti, a kako bi se postigla potrebno je sagledati i odrediti cjelokupan kontekst organizacije. Kontekst organizacije obuhvaća sve tri razine okoline organizacije i povezuje ih u jedinstveni model, kojim organizacija dobiva cjelokupni prikaz trenutnog stanja. Proces određivanja konteksta organizacije započinje prikupljanjem podataka te analiziranjem sve tri razine okoline organizacije. Rezultat analiziranja svih razina okruženja organizacije povezuje se u SWOT analizi, gdje se povezuju svi vanjski utjecaji (prilike i prijetnje) te svi unutarnji utjecaji (snage i slabosti). Temeljem pokazatelja SWOT matrice definira se kontekst organizacije. Nakon definiranja konteksta, menadžment odlučuje o smjeru kretanja organizacije, koja mora biti sukladan zahtjevima svih zainteresiranih strana.

**Ključne riječi:** kontekst organizacije, strateški menadžment, okolina organizacije

## Abstract

In order for organizations to maintain or achieve competitiveness, in a contemporary environment, they need to be sustainable. Sustainability is a prerequisite for competitiveness, and in order to achieve it, it is necessary to look at and define the overall context of the organization. The organization's context encompasses all three levels of the organization's environment and connects them to a unique model that gives the organization a complete overview of the current state. The process of determining the context of an organization starts by gathering data and analyzing all three levels of the organization's environment. The result of analyzing all levels of organization environment is linked to SWOT analysis, where all external influences (opportunities and threats) and all internal influences (strengths and weaknesses) are linked. Based on the SWOT indicator, the organization's context is defined. After defining the context, management decides on the direction of the organization's movement, which must be in accordance with the requirements of all interested parties.

**Keywords:** context of the organization, strategic management. organization's environment

## Popis korištenih kratica

<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats
<b>GII</b>	Global Innovation Indeks
<b>BDP</b>	Bruto društveni proizvod
<b>PEST</b>	Political, Economic, Social, Technological
<b>DESTEP</b>	Demographic, Economic, Social, Technological, Ecological, Political
<b>ETOP</b>	Environment, Treath and Oportunity Profile
<b>PARTS</b>	Players, Added value, Rules, Tactics, Scope
<b>BCG</b>	The Boston Consulting group
<b>VRIO</b>	Value, Rarity, Inimitability, Organisation
<b>IE</b>	Internal-External
<b>IFE</b>	Internal Factor Evaluation
<b>EFE</b>	External Factor Evaluation
<b>TOWS</b>	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths
<b>VOS</b>	Voice Of Stakeholders
<b>VR</b>	Virtual reality



# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. O zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom .....	3
3. Okolina organizacije .....	6
3.1. Vanjska ili eksterna okolina .....	10
3.1.1. Prirodno – ekološka dimenzija vanjske okoline .....	11
3.1.2. Znanstveno – tehnološka dimenzija vanjske okoline.....	13
3.1.3. Ekonomska dimenzija vanjske okoline.....	14
3.1.4. Političko - pravna dimenzija vanjske okoline .....	16
3.1.5. Socio – kulturna dimenzija vanjske okoline .....	17
3.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka.....	18
3.2.1. Kupci – potrošači .....	19
3.2.2. Konkurenti .....	20
3.2.3. Društvene organizacije.....	21
3.2.4. Vladine organizacije .....	22
3.2.5. Kreditori.....	22
3.2.6. Zaposlenici.....	23
3.2.7. Dioničari .....	24
3.2.8. Dobavljači .....	25
3.3. Unutarnja ili interna okolina .....	27
3.3.1. Funkcijski pristup segmentiranja unutarnje okoline .....	28
3.3.1.1. Organizacijska struktura .....	28
3.3.1.2. Organizacijska kultura .....	31
3.3.1.3. Organizacijski resursi .....	32
3.3.2. Resursni pristup segmentiranja unutarnje okoline .....	33
3.3.3. Faktorski pristup segmentiranja unutarnje okoline.....	34
4. Određivanje konteksta organizacije .....	36
4.1. Analiza vanjske okoline .....	39
4.1.1. PEST analiza .....	40
4.1.2. DESTEP analiza.....	43
4.1.3. Izrada ETOP profila.....	44
4.1.4. Analiza i procjena ranjivosti .....	46

4.1.5. Analiza i procjena tehnologije .....	48
4.2. Analiza poslovne okoline .....	50
4.2.1. Skeniranje poslovne okoline .....	51
4.2.2. Analiza konkurencije .....	53
4.2.2.1. Skeniranje ili oštro motrenje konkurencije.....	53
4.2.2.2. Analiza strukture konkurencije.....	54
4.2.2.3. Analiza četiri kuta.....	55
4.2.3. Porterov model industrijske strukture .....	57
4.2.4. Model mreže vrijednosti .....	60
4.2.5. Analiza zainteresiranih za poduzeće .....	63
4.3. Analiza unutarnje okoline .....	67
4.3.1. Izrada profila poduzeća.....	68
4.3.2. Funkcijska analiza.....	70
4.3.3. Analiza lanca vrijednosti.....	72
4.3.4. Analiza resursa.....	74
4.3.4.1. VRIO okvir .....	76
4.3.5. Analiza performansi .....	78
4.3.5.1. Usporedba s performansama iz prošlosti.....	78
4.3.5.2. Usporedba s fazama u industrijskoj evoluciji.....	79
4.3.5.3. Benchmarking.....	82
4.3.5.4. Usporedba s faktorima uspjeha pripadajuće industrije.....	85
5. IE matrica.....	87
6. SWOT analiza.....	90
7. TOWS analiza.....	93
8. Definiranje konteksta organizacije.....	96
9. Određivanje konteksta na primjeru organizacije Codebox d.o.o .....	99
9.1. Problem istraživanja.....	99
9.2. Cilj istraživanja .....	99
9.3. Zadaci istraživanja .....	99
9.4. Istraživačke hipoteze.....	100
9.5. Opis metode istraživanja .....	100
9.6. Objekt istraživanja .....	101
9.7. Analiza vanjske okoline organizacije Codebox d.o.o .....	102
9.8. Analiza poslovne okoline organizacije Codebox d.o.o.....	104

9.9. Analiza unutarnje okoline organizacije Codebox d.o.o .....	105
9.10. SWOT/TOWS analiza organizacije Codebox d.o.o.....	112
9.11. Određivanje konteksta organizacije Codebox d.o.o.....	114
9.12. Diskusija.....	117
10. Zaključak.....	119
11. Literatura.....	122
Popis prikaza .....	125
Popis tablica .....	127

# 1. Uvod

U suvremenom okruženju organizacije, koje je okarakterizirano stalnim promjenama, tehnološkim inovacijama te novim poslovnim modelima, za strateški menadžment ključno je odabrati odgovarajuću strategiju kojom će organizacija postići održivost i konkurentnost. Za odabir odgovarajućeg strateškog usmjerenja organizacije, strateški menadžment mora imati pravodobne i relevantne informacije o ključnim čimbenicima koji imaju najveći utjecaj na organizaciju te koji predstavljaju prilike, odnosno prijetnje za organizaciju. Vodeći se tom činjenicom, strateški menadžment može se sagledati u kontekstu znanstvene discipline unutar koje obuhvaća organizacijsko znanje za analizu različitih razina okoline, a time i za postavljanje te implementiranje odgovarajuće strategije, kao i njezinu provedbu i kontrolu. S obzirom na okolinu organizacije, više no ikad potrebno je provoditi stalne analize okoline, kojima će organizacije pravovremeno moći reagirati na sve prijetnje, što će u konačnici voditi do zadržavanja konkurentnog položaja na tržištu. Kako bi organizacije zadržale ili postigle konkurentnost, u suvremenom okruženju, potrebno je da budu održive. Održivost organizacije obuhvaća tri komponente, a to su društvena, ekološka i ekonomska komponenta. Održivost je preduvjet konkurentnosti, a kako bi se postigla potrebno je sagledati i odrediti cjelokupan kontekst organizacije. Određivanje konteksta organizacije omogućuje bolje predviđanje organizacijskog stanja i nadolazećih promjena s kojim će se organizacija suočiti te sukladno tome omogućuje bolje planiranje i definiranje strategije koja će na odgovarajući način odgovoriti na sve izazove. Kontekst organizacije definiran je kao zahtjev sustava upravljanja kvalitetom, posebice naglašen kroz ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9004. Navedene norme kontekst organizacije sagledavaju kao proces, nužan za organizacije u svrhu ostvarenja konkurentne prednosti i održivosti. Određivanje konteksta organizacije kao proces obuhvaća niz koraka kojim se provode stalne analize, koje započinju definiranjem razine okolina, provođenjem odgovarajućih analiza okolina, definiranjem konteksta sukladno kojem se određuje strategija i daljnji koraci u provođenju iste.

Uzimajući u obzir sve navedene činjenice, ovaj rad koncipiran je u tri cjeline. Prva cjelina daje pregled zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom, odnosno pregled svih zahtjeva povezanih uz kontekst organizacije u pripadajućim normama; definira okoline organizacije te glavne sastavnice svake pojedine okoline i njihov međusobni odnos. Druga cjelina odnosi se na kontekst organizacije unutar kojeg se daje definicija konteksta i način određivanja konteksta organizacije. U drugoj cjelini navode se alati za analiziranje svake pojedine razine okoline te se detaljno objašnjava način njihova korištenja. Posljednja cjelina obuhvaća definiranje konteksta organizacije. Nadalje, u

posljednjoj cjelini se na praktičnom primjeru vrši proces određivanja konteksta organizacije, gdje je jasno prikazana metodologija procesa.

Ovim radom definiraju se sljedeće hipoteze:

H1: Okruženje organizacije ima presudan utjecaj na definiranje strateškog usmjerenja

H2: Određivanje konteksta organizacije preduvjet je za održivo poslovanje organizacije

Ovaj rad fokusiran je na postojeću, dostupnu literaturu. Za provođenje sekundarnog istraživanja u najvećoj mjeri koriste se znanstveni i stručni članci na hrvatskom i engleskom jeziku, zatim knjige na hrvatskom jeziku te za prikaz alata koriste se i relevantni elektronički izvori. Kroz rad koriste se i bilješke iz raznih kolegija prikupljeni tijekom školovanja, kao i materijali s predavanja. Svrha ovog rada je sekundarnim istraživanjem dati sveobuhvatan pregled menadžerskih alata pomoću kojih organizacije mogu pratiti i analizirati svoje okruženje kao i pobliže objasniti sve pojmove vezane uz kontekst organizacije. Cilj rada je sistematizacijom prikupljenih podataka i prijašnje navedenih alata, predložiti metodologiju određivanja konteksta organizacije sukladnu zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom. Nadalje, kroz praktičan primjer prikazati primjenjivost metodologije na stvarnim poslovnim slučajevima te kroz isti potvrditi navedene hipoteze.

## 2. O zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom

ISO 9000<sup>1</sup> definira kontekst organizacije kao proces. Tim se procesom određuju čimbenici koji utječu na svrhu, ciljeve i održivost organizacije. U procesu se razmatraju unutarnji čimbenici kao što su vrijednosti, kultura, znanje i uspješnost organizacije te se razmatraju vanjski čimbenici kao što je pravno, tehnološko, konkurentsko, tržišno, kulturološko, društveno i gospodarsko okruženje. Prema normi, svrha organizacije može se izraziti kroz njezinu viziju, misiju, politiku i ciljeve. Za razumijevanje konteksta organizacije, bitan dio procesa je utvrđivanje zainteresiranih strana organizacije. Bitne zainteresirane strane jesu one koje donose značajan rizik za održivost organizacije ako njihove potrebe i očekivanja ne budu ispunjeni. Organizacija ima mogućnost određivanja potreba i očekivanja koje smatra važnim za ispunjavanje i osiguravanje kako bi se smanjio rizik za održivost organizacije. Tako organizacije privlače, zadržavaju i održavaju podršku bitnih zainteresiranih strana o kojima ovisi njihov uspjeh.<sup>2</sup>

Djelotvorna unutarnja i vanjska komunikacija poboljšava uključenost ljudi i razumijevanje: konteksta organizacije, potreba i očekivanja bitnih zainteresiranih strana te sustava upravljanja kvalitetom.<sup>3</sup> Organizacije nastoje razumjeti unutarnji i vanjski kontekst kako bi utvrdile potrebe i očekivanja bitnih zainteresiranih strana. Sve informacije kojima organizacija raspolaže, upotrebljavaju se za daljnji razvoj sustava upravljanja kvalitetom te postizanja organizacijske održivosti. Svaka organizacija i njezin sustav upravljanja kvalitetom su jedinstveni, i izlazi iz jednog procesa, mogu biti ulazi u druge procese te su međusobno povezani u sveobuhvatnu mrežu.<sup>4</sup>

Sustav upravljanja kvalitetom se razvija tijekom vremena kroz poboljšanja te svaka organizacija ima aktivnosti upravljanja kvalitetom. ISO 9000 daje upute o razvoju formalnog sustava za upravljanje tim aktivnostima. Zadatak poduzeća je odrediti koje aktivnosti već postoje u organizaciji i jesu li prikladne s obzirom na kontekst organizacije.<sup>5</sup> Kontekst organizacije je kombinacija unutarnjih i vanjskih pitanja koja mogu imati učinak na pristup organizacije u razvijanju i ostvarivanju svojih ciljeva. Ciljevi organizacije mogu biti povezani s njezinim

---

<sup>1</sup> Prema podtočki 2.2.3. Kontekst organizacije ISO 9000:2015

<sup>2</sup> Prema podtočki 2.2.4. Zainteresirane strane ISO 9000:2015

<sup>3</sup> Prema podtočki 2.2.5.5. Komunikacija ISO 9000:2015

<sup>4</sup> Prema podtočki 2.4.1.2. Sustav ISO 9000:2015

<sup>5</sup> Prema podtočki 2.4.2. Razvoj SUK-a ISO 9000:2015

proizvodima i uslugama, ulaganjima i ponašanjem prema njezinim zainteresiranim stranama. Pojam konteksta organizacije jednako je primjenjiv na neprofitne organizacije i organizacije javnog sektora te na profitne organizacije.<sup>6</sup>

ISO 9001 naglašava zahtjev za utvrđivanjem vanjskih i unutarnjih pitanja koja su bitna za svrhu i strateško usmjerenje organizacije, a koja utječu na sposobnost postizanja predviđenih rezultata njezina sustava upravljanja kvalitetom. Organizacija mora pratiti i preispitivati informacije o tim vanjskim i unutarnjim pitanjima. Pitanja mogu uključiti pozitivne i negativne čimbenike i uvjete koje treba razmotriti. Razumijevanje vanjskog konteksta može se olakšati razmatranjem pitanja koja proizlaze iz pravnih, tehnoloških, konkurentskih, tržišnih, kulturoloških, društvenih i gospodarskih uvjeta, bilo da se radi o međunarodnom, nacionalnom, regionalnom ili lokalnom okruženju. Razumijevanje unutarnjeg konteksta može se olakšati razmatranjem pitanja koja se odnose na vrijednosti, kulturu, znanje i uspješnost organizacije.<sup>7</sup> Top menadžeri trebaju analizirati informacije prikupljene praćenjem okruženja organizacija zbog identificiranja rizika i mogućnosti te uspostavljanja planova za upravljanje rizicima. Organizacija treba analizirati potencijalne utjecaje na njezinu strategiju i politiku. Analize prikupljenih informacija trebaju omogućavati odlučivanje na osnovu činjenica o pitanjima strategije i politike, kao što su: moguće dugoročne izmjene potreba i očekivanja zainteresiranih strana, postojeći proizvodi koji osiguravaju najveću vrijednost za zainteresirane strane, novi proizvodi i procesi neophodni za ispunjavanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana, utjecaj novih tehnologija na organizacije i nove kompetentnosti koje mogu biti potrebne.<sup>8</sup>

Zadatak uprave organizacije je uspostaviti, primijeniti i održavati politiku kvalitete tako da bude primjerena svrsi i kontekstu organizacije i podržava njezino strateško usmjerenje; pruža okvir za postavljanje ciljeva kvalitete; uključuje opredijeljenost za ispunjavanje primjenjivih zahtjeva; uključuje opredijeljenost za neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom.<sup>9</sup>

ISO 9002 naglašava važnost svjesnosti organizacije o izmijeni internih i eksternih pitanja, zbog čega bi organizacije redovno trebale pratiti i preispitivati kontekst. Organizacija može preispitivati svoj kontekst u planiranim intervalima ili kroz aktivnosti, kao što je preispitivanje od strane

---

<sup>6</sup> Prema podtočki 3.2.2 Kontekst organizacije ISO 9000:2015

<sup>7</sup> Prema podtočki 4.1. Razumijevanje organizacije i njezinog konteksta ISO 9001:2015

<sup>8</sup> Prema podtočki 8.4. Analiza ISO 9004:2009

<sup>9</sup> Prema podtočki 5.2.1. Uspostavljanje politike kvalitete ISO 9001:2015

rukovodstva. Primjeri internih i eksternih pitanja, koja su relevantna za kontekst organizacije uključuju eksterna pitanja koja se odnose na ekonomske, društvene, političke i tehnološke faktore, faktore tržišta i faktore u vezi sa zakonima i propisima, te interna pitanja koja se odnose na sveukupne performanse organizacije, faktore vezane uz resurse, ljudske i operativne faktore te faktore u vođenju organizacije. <sup>10</sup>

Jasno razumijevanje konteksta organizacije, uključujući aktualne performanse njezinog sustava menadžmenta te potreba i očekivanja zainteresiranih strana, nužno je za uspostavljanje politike kvalitete. <sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Prema podtočki 4.1. Razumijevanje organizacije i njezinog konteksta ISO 9002:2016

<sup>11</sup> Prema podtočki 3.2.1. Uspostavljanje politike kvalitete ISO 9002:2016

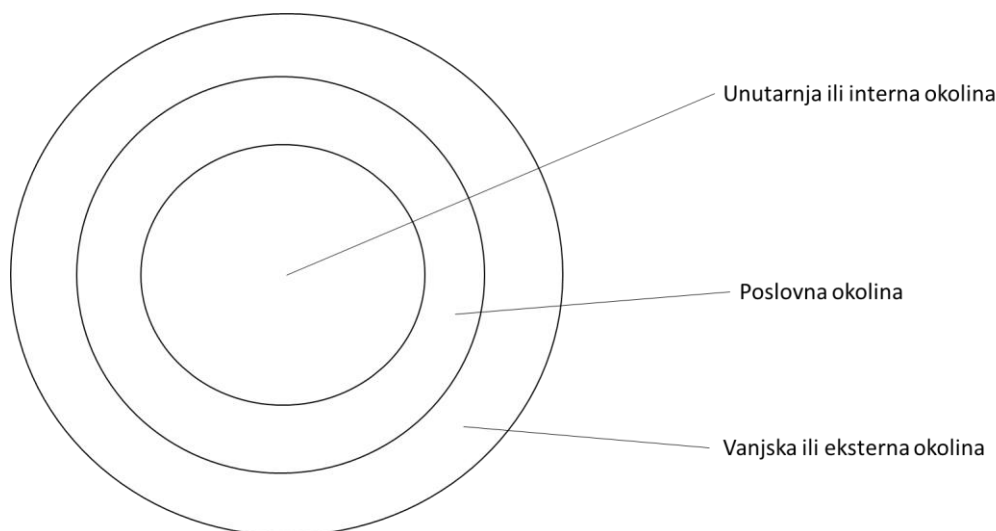


### 3. Okolina organizacije

Revizijom norme ISO 9001 uveden je zahtjev za razumijevanjem konteksta organizacije, koji se odnosi na analizu okoline organizacije. Okolina organizacije predstavlja sve čimbenike koji utječu na poslovanje organizacije i koje menadžeri te ostali zaposlenici moraju neprestano proučavati i ispitivati, a dijeli se na tri razine: vanjska ili eksterna okoline, poslovna okolina te unutarnja ili interna okolina.

Okolina organizacije se tijekom godina mijenjala, kako su se mijenjali trendovi i tržište. Suvremena organizacijska okolina obilježena je stalnim promjenama, nepredvidljivostima te većim zahtjevima korisnika. Kao posljedica sve većih zahtjeva korisnika i oštrije konkurencije, organizacije moraju odrediti vanjska i unutarnja pitanja koja su bitna za njihovu svrhu i strateško usmjerenje, a koja utječu na sposobnost postizanja predviđenih rezultata sustava kvalitetnog upravljanja. Za dobivanje pravodobnih i točnih informacija, koje pomažu kvalitetnom upravljanju organizacijom, potrebno je pratiti sve tri razine okoline organizacije, koje obuhvaćaju vanjsku (opću), poslovnu i unutarnju okolinu, odnosno onaj dio okoline koji se nalazi daleko od poduzeća, kao i onaj dio okoline koji se nalazi u neposrednoj blizini poduzeća (Buntak et al 2018:46).

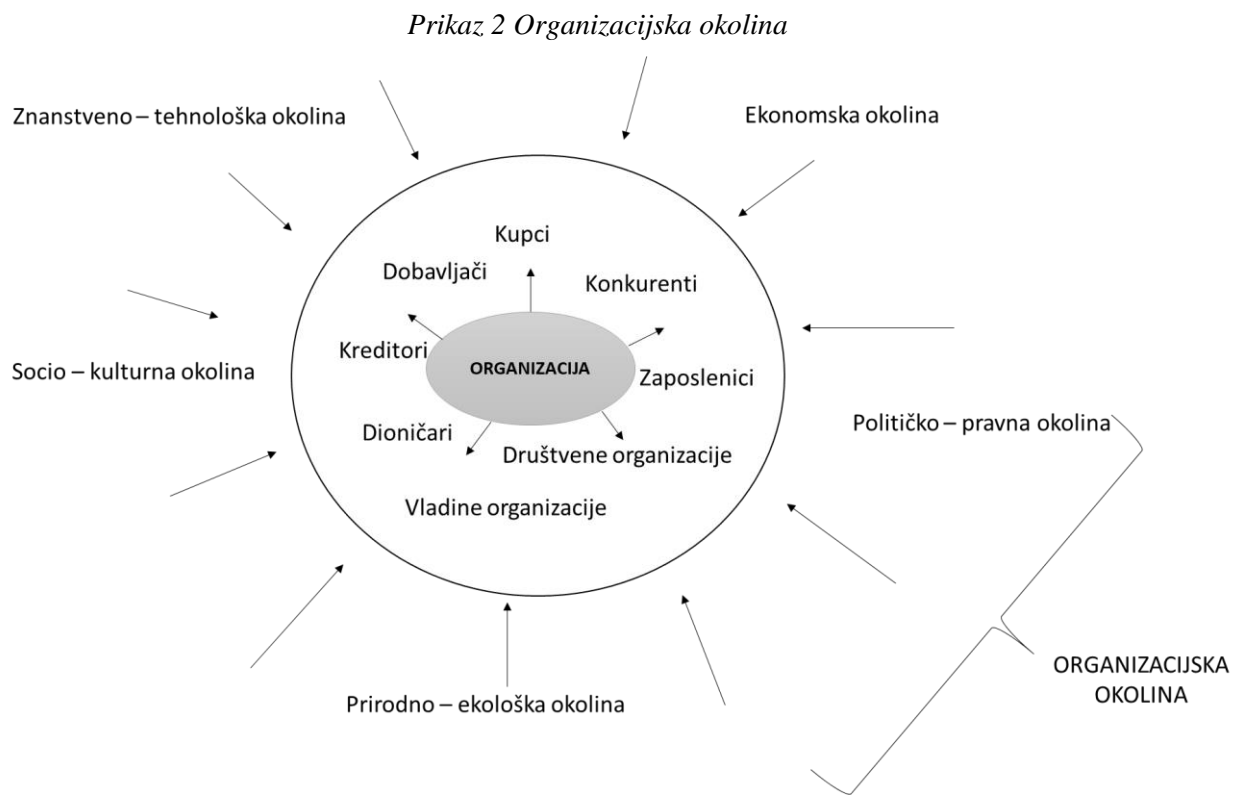
*Prikaz 1 Odnosi između tri razine okoline organizacije*



*(izvor: Rad autora)*

Vanjska ili eksterna okolina obuhvaća dio na koji organizacije ne mogu utjecati i to je dio, koji se neprestano treba istraživati te je potrebno prilagođavati mu se. Poslovna okolina se često naziva i industrijska okolina te se nalazi u neposrednom okruženju organizacije. Ova okolina obuhvaća sve zainteresirane strane, koje direktno ili indirektno utječu na organizaciju. Unutarnja ili interna okolina je sama unutrašnjost organizacije i svi organizacijski dijelovi, odnosno struktura, kultura

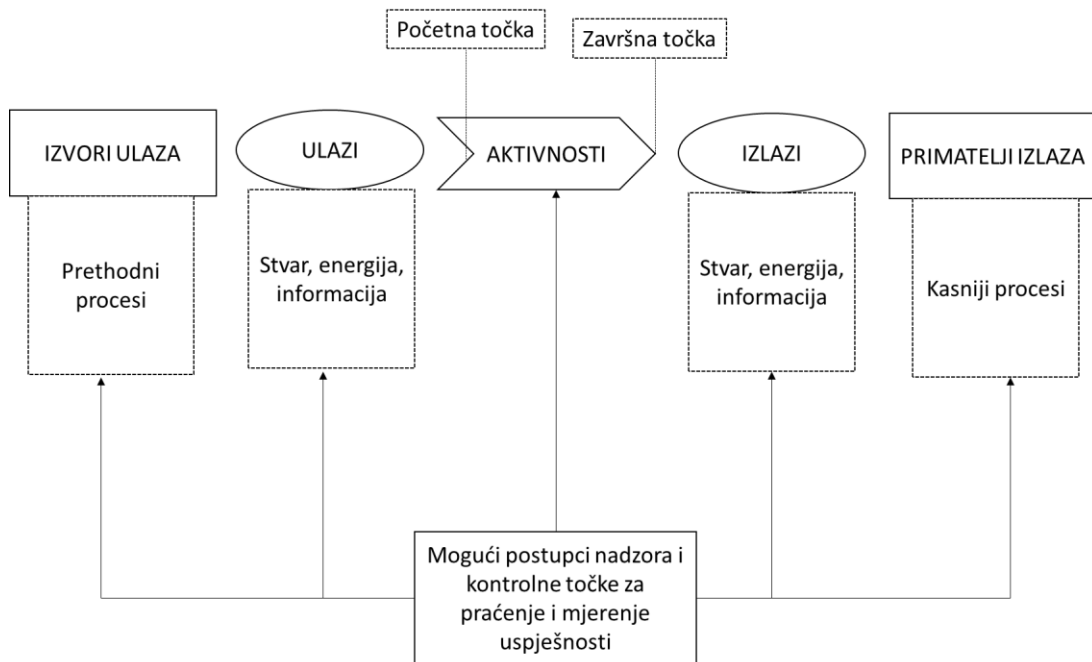
i resursi. To je okolina na koju organizacija treba i ima mogućnosti utjecaja. Detaljan prikaz sve tri razine organizacije, kao i njihove glavne sastavnice te odnose među njima prikazuje *Prikaz 2*.



(izvor: Rad autora)

Temeljnu ulogu u kreiranju odnosa s okolinom ima menadžment organizacije. Okolina organizacije razlikuje se za svaku pojedinu organizaciju te je nužno prepoznati kako okolina utječe na organizaciju i kako organizacija odgovara na zahtjeve okoline. Organizacijska okolina predstavlja kontekst unutar kojeg organizacija djeluje. Kontekst, koji se sastoji od tri razine okoline, svakodnevno utječe na organizaciju te posljedično tomu organizacija povratno reagira. Analiziranje organizacijske okoline predstavlja i prvu etapu u procesu strateškog menadžmenta, koja je temelj za sve ostale etape, a najvažnije, temelj za određivanje i formuliranje strategije organizacije. Najvažnija pitanja kada je riječ o odnosu okoline i organizacije proizlaze iz njihovog međusobnog utjecaja. Kako organizacija utječe na okolinu i kako okolina utječe na organizaciju dva su najvažnija pitanja, čiji se odgovor dobiva kao što je prijašnje rečeno, određivanjem konteksta organizacije. S obzirom da je definiranje, odnosno određivanje konteksta organizacije proces, ono sadrži elemente procesa prikazane na *Prikazu 3*. Kao proces, određivanje konteksta potrebno je kontinuirano provoditi, ali i kontrolirati svaku etapu prilikom realizacije tog procesa, jer je ono ključ za ostvarivanje održivosti organizacije.

Prikaz 3 Elementi procesa



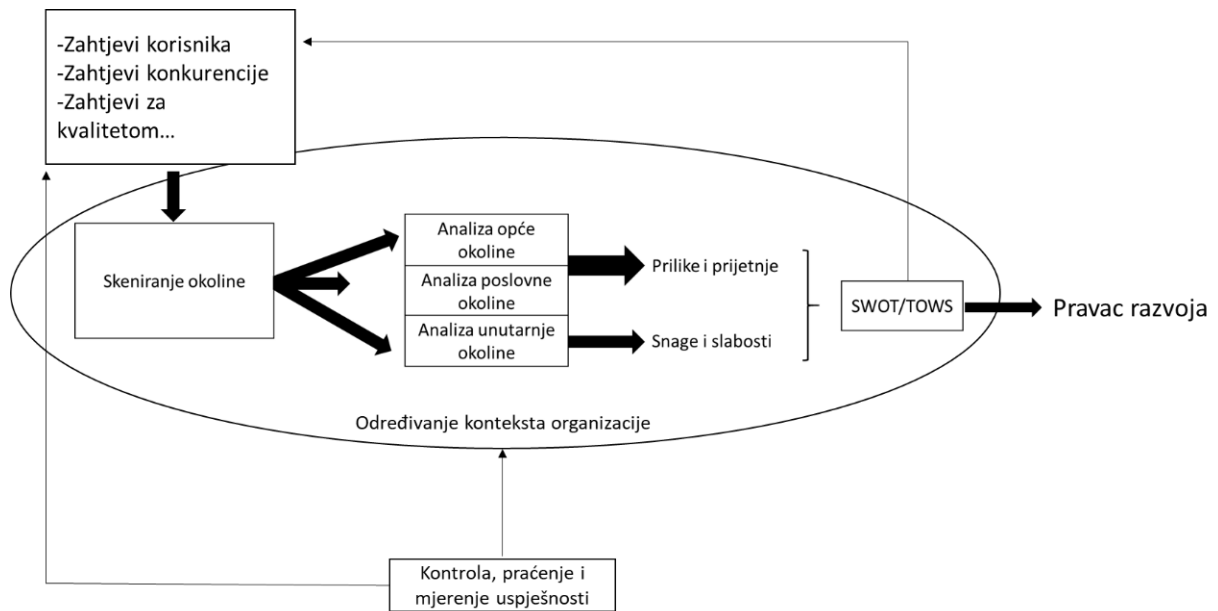
(izvor: ISO 9001:2015)

Kontekst organizacije obuhvaća sve tri razine okoline organizacije i povezuje ih u jedinstveni model, kojim organizacija dobiva cjelokupni prikaz trenutnog stanja. Kontekst organizacije pomaže organizaciji u definiranju trenutnog stanja, ali i određivanju daljnjih koraka. Najbolji scenarij bio bi kada bi organizacija dominirala u odnosu na okruženje, u suprotnom postoji velika opasnost za organizaciju koja u tom slučaju može prouzrokovati krizu u poslovanju. Stoga, ako organizacija ne prati vanjske utjecaje i dinamiku promjena, mala je vjerojatnost da će se izvući iz krizne situacije i prijetnji okoline, a još manje da će iskoristiti novonastale prilike u okruženju. Stalno analiziranje okoline pomaže u povećanju uspješnosti poduzeća, ali isto tako pomaže i menadžmentu donijeti ispravne odluke.

Glavna uloga praćenja i analize okoline je osiguravanje informacija za poboljšanje organizacijskih aktivnosti s ciljem kvalitetnog upravljanja i osiguranja konkurentnosti. Organizacije kroz dobivene informacije mogu preusmjeriti svoje poslovanje i omogućiti minimiziranje prijetnji uz maksimizaciju prilika. Kroz proces određivanja konteksta organizacije moguće je definirati sve zahtjeve zainteresiranih strana, odnosno sve zahtjeve okoline, izvršiti pripadajuće analize te definirati prilike koje će označavati pravac razvoja organizacije. Kroz određivanje konteksta ključno je pratiti, kontrolirati i mjeriti uspješnost svake faze i koraka unutar procesa, kao i promjene u zahtjevima okoline. Svi izlazi procesa određivanja konteksta definirani kroz SWOT analizu, odnosno sve dobivene informacije, predstavljaju ulaze u ponovni proces, koji

omogućuje bolje razumijevanje i predviđanje zahtjeva okoline te definiraju pravac razvoja, odnosno smjer kretanja poduzeća sukladan svim zahtjevima zainteresiranih strana, kao što je prikazano sljedećim prikazom.

*Prikaz 4 Elementi procesa određivanja konteksta organizacije*



*(izvor: Rad autora)*

Sve tri razine okoline organizacije sastoje se od određenog broja elemenata i čimbenika koje je potrebno proučavati i analizirati kako bi dobili što kvalitetnije informacije za donošenje pravovremenih i kvalitetnih odluka menadžmenta. Zbog složenosti vanjske, poslovne i unutarnje okoline, proces istraživanja okoline i prikupljanja relevantnih podataka korištenih za neku od ranije spomenutih analiza je dugotrajan i iscrpan, no nužan za ostvarenje konkurentnog položaja i uspjeha organizacije. Top menadžment mora provoditi organizacijske procese koji daju najpovoljnije rezultate s aspekta vanjske, poslovne i unutarnje okoline. Zbog sve većeg utjecaja konteksta organizacije na poslovanje javila se potreba za procesom strateškog menadžmenta, koji kreira sposobnost poduzeća za prilagođavanje promjenjivim zahtjevima okoline. Kroz strateški menadžment odabire se smjer djelovanja organizacije koji je sukladan kontekstu organizacije, odnosno karakteristikama organizacije, njezinim ciljevima, misiji i viziji, ali i uvjetima vanjske okoline unutar koje se nalazi. Menadžment organizacije ima zadatak osiguranja uspješnog poslovanja unutar granica postavljenih od strane organizacije i njezinih interesa te okruženja organizacije. Svaka promjena u okolini organizacije izravno utječe na menadžment jer svi čimbenici okruženja organizacije izravno utječu na odluke menadžmenta. S obzirom na stalne

promjene koje se u okruženju odvijaju, menadžment organizacije stalno je aktivan, što bi značilo da mora predvidjeti potencijalne promjene u okruženju prije nego se one dogode.

### **3.1. Vanjska ili eksterna okolina**

Vanjska ili eksterna okolina, odnosno opća okolina, odnosi se na sve čimbenike okruženja, na koje organizacija nema utjecaj. Upravo zato što organizacije nema mogućnosti utjecaja na čimbenike vanjske okoline, nužno je praćenje svih čimbenika te prilagođavanje poslovanja organizacije uvjetima okruženja u kojima se trenutno nalazi. Sikavica i Novak naglašavaju 5 dimenzija vanjske okoline, a to su: prirodno – ekološka dimenzija, znanstveno – tehnološka dimenzija, ekonomske dimenzija, političko – pravna dimenzija te socio – kulturna dimenzija (Sikavica i Novak 1999:103).

Prirodno – ekološka dimenzija obuhvaća materijalne resurse, kao i ljude, koji imaju ključan utjecaj za daljnji razvoj organizacije. U okviru ove dimenzije nalazi se i demografska okolina, koja postaje sve važniji čimbenik suvremene okoline. Demografska okolina obuhvaća stopu nataliteta, migracije, način života i druge faktore kojima se organizacija treba prilagođavati. Znanstveno – tehnološka dimenzija je, za razliku od prirodno – ekološke, usko povezana s korištenjem tehnologije u svrhu razvoja organizacije. Ona obuhvaća korištenje znanja i novih tehnologija za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Ekonomska dimenzija okoline je najvažnija dimenzija jer određuje uvjete poslovanja. Uzimajući u obzir da je organizacija dio ekonomskog sustava, od temeljne je važnosti poznavanje ekonomije unutar koje organizacija posluje. Političko – pravna dimenzija odnosi se na politički sustav i zakonodavni sustav države unutar koje se odvija poslovanje organizacije. Politički sustav ima iznimno velik utjecaj na poslovanje jer taj sustav donosi odluke o promicanju gospodarskih aktivnosti te kroz zakone i propise regulira opstanak i poslovanje organizacije. Posljednja dimenzija vanjske okoline je socio – kulturna dimenzija, koja obuhvaća sustav vrijednosti nekog društva. Od organizacije se zahtjeva etično i društveno – odgovorno poslovanje te uvažavanje kulturnih vrijednosti, kako svojih zaposlenika i poslovnih partnera, tako i stanovnika određene društvene zajednice. (Buntak et al 2018:47)

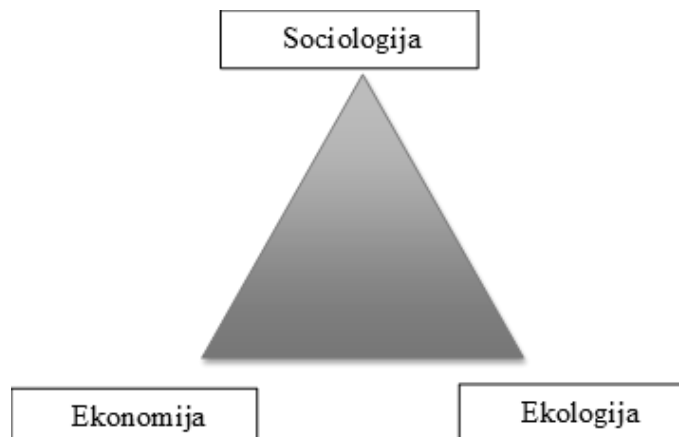
Temeljne karakteristike eksterne okoline su brze i neočekivane promjene koje, uz složenost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne značajke današnje okoline poduzeća, najviše utječu na pojavu "organizacijskog darvinizma", gdje se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama te razvitak poduzeća, koji se vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća okolini i stupanj fleksibilnosti njegove organizacijske strukture (Buble 2005:94). Okolina na organizacija u prvom redu utječe putem promjena i karakteristika određenih čimbenika. Ona se skoro svakog dana mijenja pod njihovim

utjecajem. Organizacija odgovara na utjecaje prema određenoj okolini izborom odgovarajuće strategije ili "organizacijskom promjenom", tj. preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture (Buble 2005:86). Moguće je zaključiti kako je vanjska okolina „najopasnija“ za organizaciju upravo zbog svoje nepredvidljivosti i stalne promjenjivosti, ali i nemogućnosti organizacije da utječe na tu razinu okoline.

### 3.1.1. Prirodno – ekološka dimenzija vanjske okoline

Prirodno ekološka dimenzija, kao što je prethodno navedeno, obuhvaća sve materijalne resurse i ljude. Materijalni resursi su opipljiva imovina poduzeća, koja se koristi u poslovanju. Osim opipljivih resursa poput nekretnina i sirovina, postoje i neopipljivi resursi, koji obuhvaćaju imovinu poput licenci ili patenta. Prirodni resursi obuhvaćaju sva prirodna bogatstva koja se koriste kao sirovina u proizvodnji ili u bilo koju drugu svrhu unutar poduzeća. Zbog problema onečišćenja i povećanja gustoće stanovništva, „Europska ekonomska komisija 1989. godine formalno je prihvatila održivi razvoj kao vodeće načelo za sve relevantne aktivnosti koje takvu vrstu razvoja vidi kao proces ili program restrukturiranja ekonomskih, društvenih i tehničkih odnosa kako bi se zaštitila priroda i čovjekova okolina za korištenje sadašnjih i budućih naraštaja“ (Nižić i Zubović 2016:45).

*Prikaz 5 Trokut održivog razvoja*



*(izvor: Rad autora)*

Sve veći naglasak na ekološku dimenziju okoline doveo je do potrebe za ekološkom ravnotežom. Ekološka ravnoteža podrazumijeva:

1. osiguranje i održavanje genetske različitosti;
2. podržavanje biološke proizvodnje;

3. razvijanje otpora prema negativnim utjecajima na okolinu, kao i omogućavanje oporavka u slučaju nastajanja negativnih utjecaja;
4. osiguranje čiste okoline i stabilne klime;
5. poticanje eko-efikasnosti u svim dijelovima društva (Pokrajac 2009:22).

Ekologija i poslovanje su u vrlo bliskom međusobnom odnosu. Prihvatanjem načela održivog razvoja, dugoročno se razmišlja o poduzeću i njegovim daljnjim aktivnostima. Uvođenje ekoloških načela vodi ka uspješnosti svake menadžerske prakse. „Tome će nesumnjivo doprinijeti i globalni proces uvođenja međunarodnih standarda za ekološki menadžment (iz 1994). Njihova osnovna uloga je u tome da osiguraju jedinstvene smjernice za ekološku politiku; da definiraju strateške i operativne ekološke ciljeve; da identificiraju i vrednuju ekološke efekte; uspostave načine interne i eksterne provjere (audit); uspostave principe komuniciranja i definiraju obaveze za obuku itd“ (Pokrajac 2009:28). Prirodno – ekološka dimenzija vanjske okoline obuhvaća mogućnosti organizacije za iskorištavanje određenih resursa te utjecaj demografije na daljnji razvoj. U okviru ove dimenzije nalazi se i demografska okolina. Demografija je jedan od najvažnijih čimbenika gospodarskog rasta i razvoja jer upravo stanovništvo predstavlja izvor radne snage. Gospodarstvo ovisi o broju stanovništva, odnosno o količini radne snage. Što je broj stanovnika veći, veća je i radna snaga, no veće je i tržište.

„Demografski se čimbenici dijele na:

1. ukupno kretanje stanovništva (promjena broja stanovnika)
2. zaposlenost
3. migracije:
  - a) prirodne (natalitet, mortalitet)
  - b) mehaničke (emigracija, imigracija)
4. demografska struktura (zastupljenost prema spolu, stopa obrazovanosti, socijalna)“  
(Lamza Maronić i Tokić 2012:264).

Svaki od navedenih čimbenika ima izravan utjecaj na organizaciju. Veći gospodarski razvoj pojedine države utječe i na razvoj organizacija. Stanovništvo, bilo da je izvor radne snage ili potrošač, ključno je za uspješnost pojedinog poslovnog subjekta. Rastom potražnje potrošača, razvija se i nova tehnologija te je veća inovativnost kako bi se zadovoljile potrebe stanovništva. Ekologija i demografija povezane su u jednu dimenziju okoline poduzeća jer su u međusobnom odnosu te jedna ne može funkcionirati bez druge. Ako se stanovništvu omoguće bolji uvjeti i kvaliteta života, smanjenje zagađenja ili im se nude prirodni resursi pomoću kojih se može poticati poduzetništvo, doći će i do porasta stanovništva, što svakako omogućuje bolju radnu snagu i veće tržište. Bolji uvjeti života utjecat će na porast potrošnje stanovništva, što u konačnici stavlja

poduzeća u vrlo povoljan položaj. „Potrebno je dakle postaviti jasne i realne ciljeve koji će se moći ostvariti kroz jedno izvjesno vrijeme, a sve u svrhu dugoročnoga smanjenja negativne depopulacije stanovništva. Ulažući u ljudske resurse, ulažemo u budućnost, kako demografsku, tako i ekonomsku“ (Lamza Maronić i Tokić 2012:269). Ljudski resursi postaju temeljni izvor konkurentske prednosti, stoga je ključno da organizacije prate i analiziraju kakav je njihov utjecaj prema zaposlenicima, ali i potrošačima.

### **3.1.2. Znanstveno – tehnološka dimenzija vanjske okoline**

Znanstveno – tehnološka dimenzija vanjske okoline usko je povezana uz tehnološke mogućnosti te nova znanja iz područja tehnologije i ostalih područja relevantnih za razvoj poslovnih subjekata. Tehnologija predstavlja sva znanja vezana uz načine obavljanja određenih djelatnosti. U okviru znanstveno – tehnološke dimenzije vanjske okoline ključnu ulogu nose inovacije. „Povijesno gledajući inovacije su oduvijek bile pokretači razvoja društva, a danas su imperativ bez kojeg nije moguće postizanje konkurentnosti. Od prvih izuma u drevnoj povijesti, preko brojnih inovacija u razdoblju industrijske revolucije, nastaje društvo u kojem blagostanje ovisi o sposobnosti komercijalizacije novih otkrića“ (Pavlišić 2016:441). Inovacije predstavljaju procese koji započinju određenom kreativnom idejom, a završavaju gotovim proizvodom. Svaka inovacija doprinosi cjelokupnom razvoju društva, ali i organizacija. Zbog pozitivnih posljedica inovativnog načina razmišljanja i velikog utjecaja inovacija na gospodarstvo i stanovništvo, organizacije su u neprestanom istraživanju i razvoju novih ideja te iskorištavanja svih potencijalnih prilika. „U novije vrijeme postoje indeksi kojima se nastoji odrediti inovacijski potencijal i razina inovativnosti pojedine zemlje. Najpoznatiji među njima su: The Global Innovation Index (BCG – Boston Consulting Group), The INSEAD Global Innovation Index, The INSEAD Innovation Efficacy Index. Na području Europske unije provode se svake dvije godine istraživanja inovacija pod nazivom The Community Innovation Surveys (CIS)“ (Pavlišić 2016:443).

Pavlišić objašnjava kako je The INSEAD Global Innovation Index (GII) indeks koji predstavlja prosjek bodova dva podindeksa, a to su inovacijski input i inovacijski output. Inovacijski input uključuje pet stupova nacionalnog gospodarstva koji omogućuju inovativne aktivnosti:

1. institucije
2. ljudski kapital i istraživanja
3. infrastruktura
4. sofisticiranost tržišta i
5. sofisticiranost poslovanja.



Inovacijski output predstavlja informacije o rezultatima inovativnih aktivnosti unutar gospodarstva, a uključuje:

- a) rezultate znanja i tehnologije i
- b) kreativne rezultate, poput neopipljive imovine, kreacija proizvoda i usluga, te online kreativnosti.

Efikasnost inovacija (The Innovation Efficiency Ratio) u smislu navedenog indeksa izražava se kao omjer podindeksa inovacijskog outputa i podindeksa inovacijskog inputa i pokazuje koliko je rezultata inovacija proizašlo iz inovacijskog inputa zemlje (Pavlišić 2016:443). Većina inovacija, bez obzira govori li se o nacionalnoj razini ili razini organizacije, u cilju ima ostvariti veću profitabilnost i daljnji razvoj ili poduzeća ili nacionalnog gospodarstva. Neke od najvažnijih oblika naprednih tehnologija, koje su vrlo važne za rad organizacija i čijim razvojem se može osigurati tehnološki razvoj poslovanja su: mikroelektronika i nanoelektronika, napredni proizvodni sustavi i napredni materijali. Napredni materijali definirani su kao materijali koji se koriste za visoku tehnologiju (high-tech materijali). Takvi materijali su najčešće neki od uobičajenih materijala, čija su svojstva poboljšana ili su to novorazvijeni materijali poboljšane učinkovitosti. Postoje razni oblici naprednih proizvodnih sustava, jedan od njih je rekonfigurabilni proizvodni sustav, koji je „projektiran u prvom redu za brzu promjenu strukture hardverskih i softverskih komponenti s ciljem brze prilagodbe proizvodnih kapaciteta i funkcionalnosti za projektiranu familiju proizvoda, a kao odgovor na iznenadne promjene na tržištu ili promjene zakonskih regulativa“ (Vuković et al 2010:73). Mikroelektronika i nanoelektronika obuhvaćaju sve aktivnosti pa i proizvodnju proizvoda malih dimenzija. Vrlo važnu primjenu u ovom segmentu pronalazi informatička tehnologija kroz proizvodnju mikročipova i drugih uređaja široke primjene. Postoji i niz drugih vrsta tehnologija koje se neprestano razvijaju i šire te postaju ključne za praćenje tržišne utakmice.

### **3.1.3. Ekonomska dimenzija vanjske okoline**

Ekonomska dimenzija izravno je povezana s ostalim dimenzijama vanjske okoline, jer poboljšavanjem svake od navedene dimenzije, poboljšava se i cjelokupno gospodarstvo. Razvijeno gospodarstvo glavni je preduvjet za uspješan razvoj organizacije. Takva vrsta gospodarstva tada ima dovoljno sredstava i mogućnosti poticati razvoj poduzeća, zbog čega ova dimenzija predstavlja fokus raznih analiza. Kako bi se ova dimenzija mogla kvalitetnije analizirati, potrebno je razumjeti neke od osnovnih ekonomskih pojmova. Svaki nacionalni poslovni ciklus ima dvije temeljne faze, a to su recesija i ekspanzija. Recesija je razdoblje u kojem realni BDP opada najmanje kroz dva uzastopna tromjesečja. Ekspanzija je suprotnost recesiji i znači ekonomsko

širenje, što može označavati i širenje na nova tržišta te globalizaciju. Vrijeme recesije karakterizira pad proizvodnje, pad cijena, smanjenje potrošnje, smanjenje profita, smanjenje dohotka, povećanje nezaposlenosti i povećavanje zaliha, što za organizacija predstavlja vrlo nepovoljne uvjete. Za razliku od recesije, ekspanziju karakteriziraju suprotni indikatori, a to su: povećanje proizvodnje, povećanje cijena, povećanje potrošnje, rast profita, rast investicija, povećanje dohotka, povećanje zaposlenosti i smanjenje zaliha. Razvojem globalizacije i IT tehnologije, razvila se i nova ekonomska stvarnost, koja tada zahtjeva i novu ekonomiju, prilagođenu svim novim uvjetima za rad. Nova ekonomija naziva se još i ekonomija zasnovana na znanju i postoje brojni čimbenici koju ju karakteriziraju. Jedan od njih je fleksibilnost ekonomske strukture i ekonomskih faktora. One zemlje koje su u svojoj strukturi BDP-a imale veći udio materijalne proizvodnje ili su vlastitu ekonomiju i izvoz temeljile na prirodnim resursima, pokazalo se da su otpornije na globalne krizne tokove. Nova ekonomija također nastaje kao odgovor na krizu i izazove koje prijete populaciji. Zbog sve manje materijalnih resursa, a sve većeg broja populacije potrebno je iskoristiti sve dostupne informacije i znanje da bi se suvremene krize i problemi riješili. U okviru ekonomske dimenzije vrlo važno je spomenuti i proces globalizacije. Globalizacija je omogućila da države sa svih kontinenata sudjeluju u međunarodnoj trgovini, odnosno omogućila je povezivanje svijeta. Razvoj prometa, komunikacije i informatike je također pojačao učinke globalizacije i stvorilo novi oblik masovne kulture s novim vrijednostima, koje su suprotne tradicionalnim vrijednostima. S obzirom na sve veći utjecaj globalizacije i ograničenost resursa, kao vrlo važan aspekt ekonomske dimenzija javlja se upravljanje resursima. Ograničenost ili rijetkost može se promatrati u apsolutnom i relativnom smislu, a za ekonomiju je važna relativna ograničenost ili relativna rijetkost dobra, što znači ograničenost dobara u usporedbi s ljudskim potrebama. Neograničene potrebe, a ograničeni resursi, uvjetuju postojanje ekonomskih dobara, odnosno dobara koja su relativno nedovoljna i rijetka. Problem se javlja jer ljudi žele potrošiti znatno više nego što jedno gospodarstvo može proizvesti, odnosno problem je povezivanje postojanja ograničenih resursa i neograničenih želja, jer se zbog toga moraju praviti izbori koji izazivaju troškove. Ograničenost resursa prisiljava ljude i društvo na odabir koje, između relativno rijetkih dobara, proizvoditi, što postavlja pitanje koje su mogućnosti izbora između dobara u nekom društvu ako se ima na umu ograničenost sredstava za njihovu proizvodnju. Ekonomija nam daje uvid u četiri osnovne kategorije ograničenih resursa, a te kategorije su:

1. zemlja
2. kapital (kapitalni resursi)
3. rad
4. poduzetništvo.

Zemlja obuhvaća tlo i zemljinu površinu, ali i sve sirovine što se mogu dobiti u prirodi kao što su ugljen, drvo, rijeke, zrak, voda, odnosno prirodni resursi, koji se smatraju zadanima, jer se često ne mogu vrlo brzo povećati ili ih je teško otkriti ili povećati. Za razliku od zemlje, kapitalni su resursi alat, oprema i zgrade što se upotrebljavaju za proizvodnju drugih dobara i usluga. Kapitalni se resursi ne nalaze u prirodi. Kapital su proizvedena sredstva za proizvodnju koja se mogu kupiti novcem. Rad je još jedan važan input proizvodnje, a sastoji se od svih ljudskih fizičkih i umnih sposobnosti koji se mogu upotrijebiti u proizvodnji dobara i usluga. Ljudi posjeduju dvije važne značajke koje se mogu primijeniti u proizvodnom procesu, a to su fizička snaga i umne sposobnosti. Poduzetništvo je ljudska aktivnost koja se sastoji od kombiniranja resursa u svrhu proizvodnje dobara i usluga za druge. Poduzetnici su osobe koje se angažiraju u poduzeću za pronalasku, organizaciju proizvodnje i preuzimanje rizika.

### **3.1.4. Političko - pravna dimenzija vanjske okoline**

Političko – pravna okolina u cijelosti označava djelovanje političko – pravnog sustava, odnosno države. Prvi korak u analizi ove dimenzije vanjske okoline je utvrđivanje zakonskog okvira. Zakonski okviri donose se za različita područja djelovanja te su iznimno važni jer mogu direktno ili indirektno utjecati na poslovanje poduzeća. U tom slučaju vrlo važno je razlikovati opće zakone i zakone, koji se odnose na posebnu vrstu djelatnosti ili na konkretno područje. Kada je riječ o utjecaju općih i posebnih zakona na poduzeća, opći zakoni direktno utječu na sva poduzeća, neovisno o vrsti djelatnosti, dok se posebni zakoni i propisi definiraju za posebno područje djelovanja, odnosno za svaku djelatnost pojedinačno. Zakoni su doneseni kako bi zaštitili poduzeća. Država također djeluje u smjeru zaštite potrošača, ali i proizvođača. Država ima nekoliko funkcija. Prva funkcija države je da ona predstavlja zakonsku i institucionalnu strukturu ili okvir u kojem djeluje tržište, zatim kao jedna od funkcija važna je i intervencija u alokaciji resursa kroz državnu potrošnju, politiku poreza i vlastitu proizvodnju izvjesnih dobara i usluga. Država je ključni akter u redistribuciji dohotka te također treba djelovati na održavanje stabilnosti cijena, pune zaposlenosti i ostvarenja gospodarskog rasta. Nedovoljna zaposlenost ili neodgovarajuća alokacija resursa postoji ako se raspoloživi resursi upotrebljavaju u proizvodnji kojoj bi bolje odgovarali neki drugi raspoloživi resursi. U slučaju postojanja nedovoljno zaposlenih resursa, nužna je njihova alokacija koja treba rezultirati većim outputom nekih ili svih dobara, ne smanjujući put bilo kojeg dobra. Država izravno utječe na alokaciju resursa u svrhu poboljšanja ekonomske učinkovitosti cijelog društva. Ekonomska učinkovitost znači proizvoditi dobra što je moguće jeftinije, imajući na umu oportunitetni trošak.

Osim nametnutih općih i posebnih zakona i propisa, koji utječu na poduzeća, postoji također i niz drugih utjecaja iz vanjske okoline u okviru političke dimenzije. Zbog velikog utjecaja političkih stranaka, koji su dio političkog sustava države, menadžment se često suočava s raznim oblicima političkog pregovaranja. U slučaju političkog pregovaranja, menadžeri često imaju pripremljene komunikacijske strategije. Država kao glavni subjekt političko – pravne dimenzije vanjske okoline treba težiti poticanju jednakosti, stabilnosti i učinkovitosti.

### **3.1.5. Socio – kulturna dimenzija vanjske okoline**

Socio – kulturna dimenzija vanjske politike povezana je s prirodno – ekološkom dimenzijom jer se u jednom segmentu ove dvije dimenzije preklapaju, a to su prirodna kretanja i demografija. Osim demografije stanovništva, ova dimenzija, za razliku od prirodno – ekološke, fokus stavlja na stavove ljudi, njihova vjerovanja i vrijednosti te obrazovanje. Kultura društva oblikuje identitet društva u cjelini i predstavlja vrlo važan dio prilikom ulaska u poslovanje i ponude proizvoda. „Mnoga društva i kulturne nacije su kulturu njegovali i čuvali godinama, desetljećima ili stotinama godina i ona je postala ustaljena tradicija koja se kumulativno prenosila s koljena na koljeno, iz generacije u generaciju. Kultura podrazumijeva identitet zajednice odnosno identitet svakog pojedinca koji živi na nekoj određenoj geografskoj destinaciji“ (Hercigonja 2017:172). Nacionalna kultura oblikuje i utječe na cjelokupni politički, pravni i ekonomski sustav jedne države, zbog čega je ova dimenzija izrazito važna prilikom utvrđivanja vanjske okoline organizacije. Unutar ove dimenzije javljaju se i stavovi stanovništva prema radu. To obuhvaća generalizirani prikaz mišljenja stanovnika o novim radnim mjestima, radnim navikama, radnom vremenu, fleksibilnosti posla i slično. Informacije o mišljenjima radno sposobnih stanovnika su važne za oblikovanje radnog mjesta. Posebice je važno mišljenje o poslovima povezanim uz informatičke djelatnosti, koje su sve prisutnije. „Ono što se u informacijskom dobu mijenja, jesu vrste poslova, kao i kvaliteta i kvantiteta, te priroda rada koji se obavlja. Osnovna vodilja jest, povećanje produktivnosti i konkurentnosti. Parametri produktivnosti su dinamični i mijenjaju se u skladu s promjenjivim utjecajem okoline. Trend usmjerenosti prema novom organizacijskom obliku, novoj tehnološkoj paradigmi i globalnoj ekonomiji, sada se ostvaruje kroz različite organizacijske aranžmane“ (Relja i Šuljug 2010:144). Neki od novih oblika rada su rad na daljinu ili rad od kuće, privremeni rad, rad na nepuno radno vrijeme, predstavnički rad i dr. „Na svjetskom Summitu o informacijskom društvu, predstavnici Međunarodne organizacije rada istaknuli su kako zemlje u razvoju moraju izraditi i utvrditi politike i programe koji će radnicima i poslodavcima, a posebice mladima i ženama, omogućiti cjelovito korištenje mogućnosti koje sobom nosi uporaba

informativne i komunikativne tehnologije“ (Relja i Šuljug 2010:145). Kada je riječ o ljudima, važno je analizirati obrazovanje odnosno stupanj obrazovanja stanovništva. U okviru obrazovanja, prilikom analize vanjske okoline može se mjeriti porast ili pad visokoobrazovanog stanovništva ili porast opće razine obrazovanja. „Cjeloživotno obrazovanje za svako društvo ima prioritetnu važnost jer se dinamični društveni i gospodarski razvoj i rast može zasnivati samo na kvalitetno visokoobrazovanim poduzetnicima, menadžerima i stručnjacima“ (Tadin 2010:144). Obrazovanje, kao i stavovi stanovnika određenog geografskog područja prema obrazovanju, znatno će utjecati na formiranje samog proizvoda koji će se na tržištu ponuditi, ali i na mišljenje o organizaciji te o njezinim postojećim proizvodima.

### **3.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka**

Redovito se pojam “opće”, “šire”, “makro” ili “vanjske” okoline koristi za označavanje onih dimenzija okoline koje nisu u direktnoj interakciji s organizacijom, ali mogu (indirektno) djelovati na njezino funkcioniranje, ponašanje i razvoj. Nasuprot njemu, pojam “unutarnje”, “uže” ili “okoline zadatka” se redovito koristi za opisivanje onih dimenzija i aktera u okolini koji stupaju u direktnu interakciju s organizacijom, te neposredno utječu na nju (Zdrilić et al 2010:505). Poslovna okolina usko je povezana s poslovanjem organizacije te predstavlja neposredno okruženje organizacije. Poslovna okolina obuhvaća zainteresirane strane za poslovanje organizacije. U zainteresirane strane obuhvaćaju se: kupci, poslovni partneri i vlasnici, zaposlenici, dobavljači, sindikati, društvena zajednica i dr. Poslovnu okolinu čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Poduzeća su više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u dnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja, zbog čega je menadžmentu znatno "lakše" operirati s poslovnom negoli s općom okolinom (Šehić – Kršlak, n.d.). „Okruženje je sastavljeno od institucija ili sila koje djeluju na radni učinak organizacije, a nad kojima organizacija ima veoma malu kontrolu. To obično uključuje dobavljače, kupce, vladine regulativne institucije i slično“ (Zdrilić et al 2010:505).

Na poslovanje organizacije najveći utjecaj imaju kupci, odnosno potrošači. Potrebe i zadovoljstvo potrošača početna je točka kretanja organizacije. Bez potrošača, nemoguće je zadovoljiti želje vlasnika, poslovnih partnera, zaposlenika i ostalih strana. Glavni interes potrošača je dobiti kvalitetan proizvod ili uslugu po optimalnoj cijeni, tj. postići ravnotežu između željene kvalitete i cijene koju su spremni platiti. Vlasnik organizacije ima jedan interes, a to je postići povrat na uloženi kapital. Stvaranje dodane vrijednosti, između ostalih, jedan je od glavnih ciljeva organizacije, bez kojega se ne mogu ispuniti interesi vlasnika niti poslovnih partnera, koji žele svoj udio, te zaposlenika, koji zahtijevaju svoje nadnice. Društvena zajednica od organizacije

zahtijeva usmjerenost prema društveno – odgovornom poslovanju, kroz koju se naglašava briga o društvenoj zajednici i prostoru unutar kojeg organizacija posluje. Poslovna okolina organizacije kompleksno je područje na kojem sudjeluje mnoštvo dionika s vlastitim interesima, stoga se javlja izazov pri usklađivanju istih. Izuzev zainteresiranih stranaka sa specifičnim interesima, organizacije moraju brinuti i o regulatorima. Regulatori su najčešće razne vladine agencije, koje su ovlaštene kontrolirati poslovanje organizacije te prijavljivati organizacije ako se ne pridržavaju zakona, pravila i propisa. (Buntak et al 2018:47) Detaljan pregled svih zainteresiranih strana koji su dio poslovne okoline nalazi se u nastavku rada.

### **3.2.1. Kupci – potrošači**

Kupci ili potrošači predstavljaju osobe koje kupuju proizvod ili koriste uslugu poduzeća i tako omogućavaju opstanak i daljnje poslovanje poduzeća. Poduzeća na suvremenom tržištu svoje poslovanje prilagođavaju zahtjevima kupaca odnosno potrošača. Osim što kupci mogu biti individualne osobe, također mogu biti i druga poduzeća, koja kupuju proizvod koji će koristiti kao input u vlastitoj proizvodnji ili koja koriste uslugu koju nude druga poduzeća. Svaki kupac ima svoje potrebe i želje, koje poduzeća nastoje zadovoljiti svojim proizvodima ili uslugama. Postoji razlika između potreba i želja. Potreba je osnovni zahtjev, koji mora biti ispunjen u svrhu nastavka života. Postoji fiziološka, društvena ili individualna potreba (npr. potreba za hranom, potreba za znanjem...). Želja je specifično ispunjenje opće potrebe, odnosno oblik potrebe koji je rezultat utjecaja kulture i osobnosti potrošača. Želje se odnose na materijalne ili nematerijalne vrijednosti (npr. proizvode, usluge, ideje). Potrebe i želje potrošača na tržištu se pojavljuju kao potražnja za proizvodima, uslugama i idejama. Uloga marketinga je ključna u području definiranja potreba i želja kupaca odnosno potrošača. Marketing obuhvaća sve aktivnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju, omogućavaju da proizvodi i usluge idu potrošačima, a informacije o potrebama potrošača proizvođačima. Rezultati poslovanja verificiraju se na tržištu, kako u smislu ostvarene razine ispunjenja želja i potreba potrošača te njihova zadovoljstva, tako i u smislu postizanja planiranih rezultata poslovanja. Sva su funkcijska područja u poduzeću neophodna za uspješno sinergijsko djelovanje na tržištu i ispunjenje zahtjeva korisnika. Svaki potrošač u procesu kupnje ima i tri uloge. Prva je uloga korisnika, gdje obilježja proizvoda moraju biti prilagođena zahtjevima i očekivanjima korisnika. Druga uloga je uloga platitelja i to je ključna uloga jer do kupnje neće doći ako se proizvod ili usluga ne plate. Treća uloga je uloga kupca, a to je pronalaženje proizvoda, odabir i kupnja. Postoji nekoliko faza u odlučivanju o kupnji nekog proizvoda, a poduzeća moraju započeti s prvom, početnom fazom, a to je spoznaja potrebe. U toj početnoj fazi javlja se određena

potreba potrošača, koja će ili stvoriti nelagodu koju potrošač želi izbjeći ili će stvoriti želju za određenim proizvodom ili uslugom. Nakon pojave određene potrebe potrošač će pokušati pronaći sve informacije, koje će mu pomoći u zadovoljenju potrebe. Ako potrošač sam ne posjeduje informaciju kako zadovoljiti svoju potrebu, informaciju će pokušati pronaći u vanjskim izvorima. Nakon prikupljanja svih relevantnih informacija, potrošač ih vrednuje i donosi odluku o kupnji. Kupnja označava prelazak proizvoda u vlasništvo kupca i na kraju svega poslijekupovno ponašanje. U poslijekupovnoj fazi potrošač vrednuje dobivenu vrijednost proizvoda s očekivanom vrijednosti. Potrošač može biti zadovoljan ili nezadovoljan kupnjom, što ovisi o različitosti između dobivene i očekivane vrijednosti. To iskustvo kupnje, potrošač pohranjuje i koristi za donošenje budućih odluka. Cilj poduzeća je dobiti lojalnost potrošača i osigurati da kupac ponovi svoju kupnju. Nezadovoljni potrošači prestaju kupovati proizvod ili koristiti uslugu zbog različitih razloga i najbolji su izvor informacija za organizacija, zadovoljni potrošači se razlikuju te ih treba identificirati kao i razloge zadovoljstva. Zadovoljstvo i lojalnost se s vremenom mijenjaju, a potrošači su lojalni jer im marka proizvoda koju koriste daje posebne pogodnosti u korištenju.

### **3.2.2. Konkurenti**

„Konkurencija je u pojedinim djelatnostima snažnije naglašena, dok je u drugima manje prisutna. No, sam pojam – tržište - podrazumijeva postojanje konkurencije. Jasno je da snažniji konkurenti potiskuju s tržišta slabije, pa i s onih tržišta, koja su regulirana tako da štite i slabije od snažnijih konkurenata“ (Mecanović i Novosel 2012:78). Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse i kupce na određenom tržištu. Općenito može se reći da postoji 5 razina konkurencije, a to su: izravni konkurenti s istim proizvodima, proizvodi koji imaju slične osobine i istu temeljnu funkciju, proizvodi koji konkuriraju na generičkoj osnovi jer zadovoljavaju istu potrebu, supstituti te generalna razina koja uključuje općenite aktivnosti. Neovisno o kojoj razini konkurencije se govori, poduzeća nastoje dobiti sve relevantne informacije o konkurentima, kako bi mogli izbjeći sve potencijalne prijetnje koje iz tog smjera dolaze prema vlastitom poduzeću. Poduzeća informacije o konkurentima mogu dobiti kroz provođenje tržišnih ispitivanja, kroz zaposlenike, bilo vlastitog poduzeća ili konkurentnog, kroz dobavljače ili kupce konkurentnih proizvoda ili jednostavno pretraživanjem interneta i publikacija. „Konkurencija predstavlja bitni čimbenik tržišnog natjecanja i slobodnog djelovanja tržišta, čiji je konačni cilj – profit, uz eliminaciju konkurencije“ (Mecanović i Novosel 2012:55). Mnoge aktivnosti koje konkurencija poduzima mogu ukazivati na ciljeve koje želi postići i tako pomoći poduzeću u preusmjeravanju svojih aktivnosti kako se ne bi našlo pod prijetnjom postojeće konkurencije. Osim postojeće

konkurencije, vrlo je važno pratiti i mogućnost ulaska novih konkurenata na tržište, koje će ovisiti o barijerama koje ili olakšavaju ili otežavaju ulazak novih konkurenata. Supstituti su proizvodi ili usluge koje mogu zamijeniti postojeće proizvode ili usluge. Postoje različiti oblici supstitucije: supstitucija proizvod za proizvod, supstitucija potrebe ili generička supstitucija. Poduzeća koja nude supstitut za postojeći proizvod, posebice ako zadovoljava istu potrebu, a niže je cijene, predstavlja izuzetno veliku prijetnju za postojeće organizacija.

### **3.2.3. Društvene organizacije**

Prema Zakonu o društvenim organizacijama i udruženjima građana, građani se slobodno i dobrovoljno udružuju radi ostvarivanja političke, kulturne, prosvjetne, umjetničke, znanstvene, zdravstvene, socijalne, fiskulturne, tehničke, humanitarne i druge aktivnosti. U društvene organizacije udružuju se radni ljudi i građani radi ostvarivanja aktivnosti od šireg društvenog interesa, a u udruženja građana radi zadovoljavanja svojih osobnih i zajedničkih potreba. Izuzetno, organizacije osnovane radi političke aktivnosti mogu se osnovati i kao društvene organizacije i kao udruženja građana (Zakon o društvenim organizacijama i udruženjima građana, 1990.). Društvene organizacije obuhvaćaju dobrovoljna udruženja građana radi ostvarenja određene vrste interesa. U okviru poslovnog okruženja, društvene organizacije se najčešće odnose na sindikate i ostale udruge građana. Zadatak je sindikata da štiti svoje članove od samovolje poslodavaca, te da osigura provođenje zaključenih kolektivnih ugovora, i da se stalno bori za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih (Buble 2006:78). „Sindikat je skupina radnika koji su se organizirali kako bi štitili svoja prava i promovirali svoje interese, a prije svega zajedničkim nastupom prema poslodavcu ojačali svoj položaj u pregovorima u vezi s uvjetima rada. Drugim riječima, sindikat je samostalna, demokratska i nezavisna organizacija radnika u koju se oni dobrovoljno udružuju kako bi zajednički zastupali, štitili i unaprjeđivali svoja radna i druga prava i interese“ (SSSH, n.d.). Sindikati za organizaciju mogu biti velika prijetnja, posebice ako je njihova pregovaračka moć jaka. Tada se organizacije moraju prilagođavati sindikatima te ispuniti njihove zahtjeve. Društvene organizacije imaju velik utjecaj na poslovanje poduzeća i status zaposlenika. Oni imaju utjecaj na visinu minimalne plaće, radno vrijeme zaposlenika ili zaštitu na radu. Izuzet navedenih utjecaja, kroz različite organizirane događaje ili štrajkove mogu bitno utjecati na promjene unutar poduzeća, ali i na imidž poduzeća. Društvene organizacije mogu udruživati zaposlenike s različitom namjerom, što ne znači nužno prijetnju za organizaciju. Organizacija u suradnji s određenom društvenom organizacijom može organizirati razne događaje,



koje mogu doprinijeti imidžu organizacije, posebice percepciji organizacije kao društveno odgovorne.

### **3.2.4. Vladine organizacije**

Vladine organizacije imaju iznimno važan utjecaj na poslovanje jer kroz politiku i zakone mogu utjecati na samu organizaciju, tržište i načine donošenja odluka u poduzeću. Sve vladine organizacije donosi vlada, kako bi zaštitila potrošače, ali i poduzeća na tržištu. „Regulaciju tržišta vrše državni zakonodavni organi – zakonima, državni izvršni organi svojim podzakonskim aktima, upravni organi pojedinačnim aktima, te državne (regulatorne) agencije svojim aktima koji imaju snagu podzakonskih akata, ali i posebno kroz pojedinačne postupke i odluke“ (Mecanović i Novosel 2012:66). Vladine organizacije trebaju osigurati fer igru za sve natjecatelje na tržištu. „Ciljevi koji se trebaju postići regulacijom tržišta su: zaštititi krajnje korisnike (kupce, građane) od monopolističkog ponašanja, osigurati konkurentnost na tržištu, zaštititi zakonitost i stručnost u ponašanju gospodarskih subjekata na svrhovit način, te zaštititi javni interes. Ciljeve proklamira država (kroz ekonomsku politiku), a njihovu realizaciju trebaju osiguravati izvršni organi, državna uprava i samostalni regulatori“ (Mecanović i Novosel 2012:66). Ekonomija nas uči četiri funkcije države, što je spomenuto i u okviru političko – pravne dimenzije vanjske okoline. Prva funkcija je da ona predstavlja zakonsku i institucionalnu strukturu ili okvir u kojem djeluje tržište, druga funkcija države je intervencija u alokaciji resursa kroz državnu potrošnju, politiku poreza i vlastitu proizvodnju dobara i usluga, treća funkcija države je redistribucija dohotka, dok je četvrta funkcija da treba djelovati na održavanje stabilnosti cijena, pune zaposlenosti i ostvarenja gospodarskog rasta. „Osnivanje i djelovanje državnih (regulatornih) i javnih agencija treba promatrati u kontekstu razvoja tržišta, ali i njegovog uređenja, omogućivanja konkurencije ravnopravnih poslovnih subjekata, uz stalnu kontrolu poštivanja «pravila igre», te kažnjavanja i isključivanja onih koji se ne pridržavaju tih pravila, ali i u funkciji modernizacije državne uprave. Akcent u djelovanju agencija (kao i izvršne vlasti) mora biti na održivom razvoju, dakle zaštiti prirodnih resursa, kao i interesa građana,“ (Mecanović i Novosel 2012:86). Država i vladine organizacije trebaju težiti poticanju učinkovitosti, jednakosti i stabilnosti.

### **3.2.5. Kreditori**

Kreditore predstavljaju poseban segment poslovne okoline poduzeća. Oni pomažu poduzeću u ostvarivanju svojih poslovnih ciljeva. Kreditore, kao što i samo ime kaže, daju određene kredite

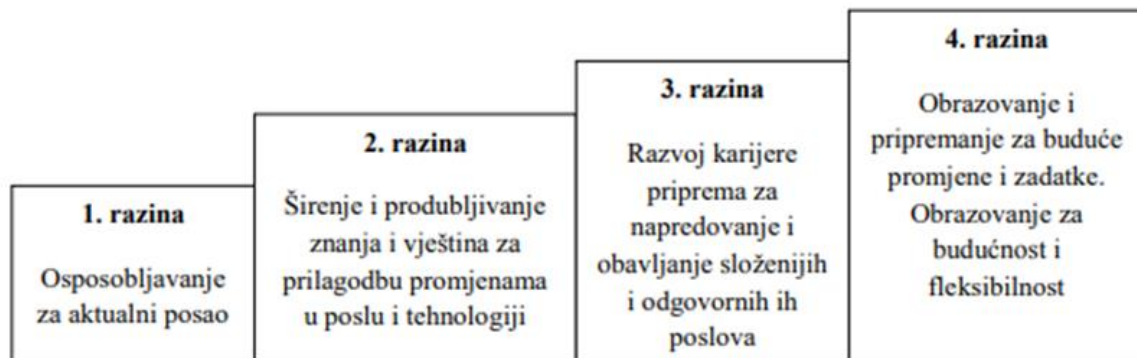
poduzeću, odnosno pomažu poduzeću u poslovnim pothvatima kroz davanje određenog zajma, najčešće financijskog. Osim financija, kreditori u zajam mogu dati i određenu vrstu robe. Kreditori su uglavnom banke ili investitori, s kojima organizacija treba ostvariti partnerske odnose za uzajamnu korist. Preko kredita mobiliziraju se sredstva i prenose uglavnom na poduzetnike kao faktor u procesu reprodukcije i time se kreditom ubrzava proces reprodukcije i doprinosi jačanju produktivnosti snaga (Domančić i Nikolić 1994:70). Postoje razne vrste kredita te se uglavnom odnose na kratkoročno ili dugoročno razdoblje. Preuzimanjem kredita ili zajma, organizacije su u dugu, koji može biti dugoročan ili kratkoročan. Vidučić naglašava kako postoje određene prednosti i nedostaci dugoročnog zaduživanja. Kao prednosti ističe kako upotreba duga ne dovodi do promjene u kontroli nad organizacijom i kako je trošak financiranja fiksna, što znači da zajmodavci ne sudjeluju u raspodjeli dobitaka na razmjernoj bazi. Kao neke od nedostataka ističe kako kumuliranje visoke razine duga može preko rasta rizičnosti tvrtke povećati trošak dugovnih i vlasničkih instrumenata poduzeća, glavnica duga ima rok dospeljeća pa se mora otplatiti na utvrđeni datum, niska zarada ili problematična likvidnost može imati za posljedicu da tvrtka ne može isplaćivati kamate koji su zakonska obveza, pa tvrtka može bankrotirati te vjerovnici mogu unijeti u ugovor o kreditu restriktivne odredbe koje ograničavaju slobodu menadžmenta u donošenju odluka (Vidučić 2015:173-174). Kreditori imaju iznimno velik utjecaj na organizaciju. Oni mogu biti u službi poduzeća te pomoći u ostvarivanju određenih ciljeva, no također ako dođe do prevelikog zaduživanja mogu utjecati na cjelokupnu sudbinu poduzeća.

### **3.2.6. Zaposlenici**

Zaposlenici imaju ključnu ulogu u poduzeću, jer su oni ključni subjekti u ispunjavanju svih ciljeva poduzeća. Zaposlenici kroz udruženja u sindikate ili druge udruge mogu imati značajan utjecaj na vlastiti položaj u poduzeću. Brojna istraživanja su pokazala kako zadovoljstvo zaposlenika ima velik utjecaj na njihovu produktivnost i bolje poslovne performanse. „Tvrtke bi se trebale pobrinuti da zadovoljstvo zaposlenika bude na visokoj razini, što je tek preduvjet za postizanje povećanja produktivnosti, odaziva te kvalitete odnosa s korisnicima pri pružanju usluge. Zaposlenici s visokom razinom zadovoljstva poslom su uobičajeno manje odsutni, manje je vjerojatno da će otići u drugu tvrtku, produktivniji su, odaniji tvrtki te zadovoljniji svojim životima“ (Đokić et al 2015:55). Zadovoljstvo zaposlenika izravno utječe na internu okolinu organizacije kroz poboljšanje međusobnih odnosa između zaposlenika i cjelokupne organizacijske kulture. Cilj organizacija je zadovoljstvo korisnika, a to zadovoljstvo se postiže zadovoljstvom vlastitih zaposlenika. Zaposlenici i njihovo zadovoljstvo su izravno povezani i s organizacijskom

strukturuom kao dijelom internog okruženja, jer stupanj centralizacije i odgovornosti izravno utječe na motivaciju i stavove zaposlenike, što nam pokazuje međuovisnost interne i poslovne okoline. U suvremenom okruženju zaposlenici predstavljaju temeljni resurs poduzeća i stoga ulaganje u edukaciju i usavršavanje zaposlenika je ulaganje u budućnost same organizacije. Postoje četiri razine obrazovnih potreba pojedinaca, prikazane na *Prikazu 6*. Svakoj razini odgovaraju različite metode obrazovanja. Prva razina obuhvaća osposobljavanje zaposlenika za trenutni posao koji rade. Druga razina obuhvaća proširivanje znanja zaposlenika kako bi se prilagodio promjenama u poslu, ali i u tehnologiji. Treća razina je priprema zaposlenika za obavljanje složenijih poslova te davanje više odgovornosti samom zaposleniku. Četvrta razina obuhvaća razvoj fleksibilnosti zaposlenika te pripremanje zaposlenika za sve buduće zadatke.

*Prikaz 6 Četiri razine obrazovnih potreba*



(izvor: *Fikreta Bahtijarević Šiber (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb*)

Zaposlenici mogu predstavljati značajnu konkurentsku prednost za organizaciju ako se dovoljno ulaže u njihovo obrazovanje i individualni razvoj. Veće obrazovanje zaposlenika znači i razvoj kreativnosti i inovativnosti, što svakako predstavlja poželjne osobine za organizaciju. Fokusiranjem na mogućnosti koje zaposlenici mogu donijeti poduzeću, razvija se cjelokupna organizacija. No, važno je paziti na sve negativne posljedice nezadovoljstva zaposlenika na organizaciju.

### **3.2.7. Dioničari**

Dioničari su vlasnici jedne ili više dionica nekog trgovačkog društva. Prema Zakonu o trgovačkim društvima, dioničko društvo je trgovačko društvo u kojemu članovi (dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnome kapitalu podijeljenom na dionice. Dioničko društvo može imati

i samo jednog dioničara. Dioničari ne odgovaraju za obveze društva (Zakon o trgovačkom društvu, 2011.). Dioničko društvo funkcionira na način da „članovi pristupaju društvu (pri osnivanju ili naknadno) kako bi posredstvom društva ostvarili svoj interes koji u bitnome odgovara interesu ostalih članova, a riječ je (u pravilu) o ostvarivanju dobiti. Društvo ostvaruje dobit za sebe, obavljanjem (u pravilu) gospodarskih djelatnosti koje su u osnivačkom aktu navedene kao djelatnosti koje čine predmet poslovanja društva. Ostvarena dobit dijeli se na članove društva kroz isplatu dividende“ (Hasić 1991:787). Dioničari imaju pravo na dividendu i pravo glasa, koje ovisi o vlasničkom udjelu. Dioničko društvo upravljački je dio poduzeća te ima izravan utjecaj na poslovanje i donošenje odluka menadžmenta.

Osnovna upravljačka prava dioničara jesu:

1. pravo na sudjelovanje na glavnoj skupštini društva uključujući i pravno na raspravljanje,
2. pravo na obaviještenost,
3. pravo glasa i
4. pravo na pobijanje odluka glavne skupštine (Franjić, n.d.).

„Prava dioničara, sukladno svojoj ukupnosti, mogu se podijeliti u tri kategorije, a to su:

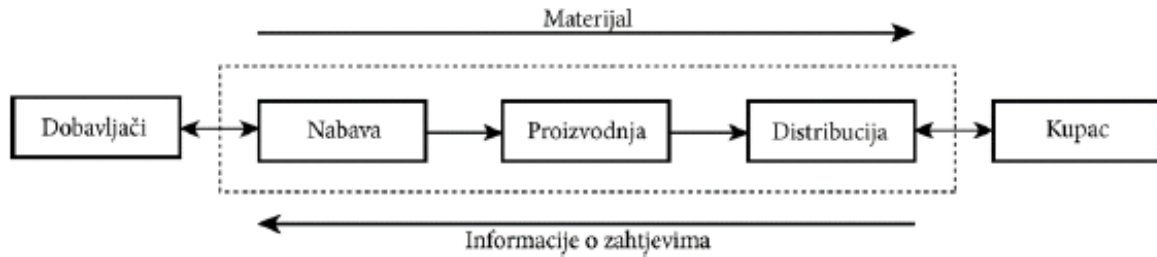
1. imovinska prava – pravo sudjelovanja u dobiti, pravo na ostatak koji preostane prilikom likvidacije, pravo na udio u stečajnoj masi i pravo na dionice nove emisije,
2. upravljačka prava – pravo glasa, pravo sudjelovanja u radu skupštine, pravo izvora ili imenovanja organa društva i pravo pobijanja pojedinih odluka skupštine,
3. povlaštena prava – pravo na fiksnu dividendu, pravo na udio u postotku od nominalnog iznosa dionice, pravo prvenstva isplate dividende, ostatka likvidacijske ili stečajne mase, pravo prvenstva naplate kumuliranih dividendi i pravo fiksne dividende“ (Horak et al., 2016:232).

Dioničari kao dio vlasničke strukture imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća te njihova uloga raste sukladno rastu udjela u poduzeću. Ukoliko dioničko društvo ima jednog dioničara, ta osoba donosi sve odluke, no međutim ukoliko postoji nekoliko utjecajnih dioničara, svaki od njih ima svoju razinu utjecaja.

### **3.2.8. Dobavljači**

Dobavljači predstavljaju ulaz u organizaciju, jer predstavljaju organizacije koje organizacija opskrbljuje potrebnim resursima za poslovanje. O poduzeću ovisi hoće li imati jednog ili više dobavljača te kako će organizirati nabavu proizvoda. Nabava je proces kojim organizacije stječu sirovine, dijelove, proizvode, usluge ili druge resurse od dobavljača kako bi izvršavale svoje operacije.

Prikaz 7 Dobavljači u logističkom lancu



(Izvor: Crkvenčić, M., Buntak, K., Krpan, LJ, (2018) *Upravljanje lancima opskrbe*, Sveučilište Sjever, Koprivnica, str. 10)

Dobavljači predstavljaju ulaz u logističkom lancu organizacije, kao što je prikazano prethodnim prikazom. O odabiru dobavljača ovisi i kvaliteta proizvoda ili usluge. Prilikom odabira dobavljača potrebno je sagledati njihov utjecaj na ukupni trošak, no cijena ne smije biti jedini čimbenik za odabir dobavljača. Neki od ostalih čimbenika su vrijeme dostave za popunjavanje, izvršavanje obveza na vrijeme, fleksibilnost dobavljača, uvjeti određivanja cijene itd. „Tradicionalno shvaćanje nabave, gdje je poduzeće koncentrirano na jeftine dobavljače, zamijenjeno je strategijom koja se zasniva na kvaliteti i koja se koncentrira na razvijanje dugoročnih odnosa s dobavljačima, na stvaranje partnerstva, na neprekidno poboljšanje kvalitete proizvoda i snižavanje troškova“ (Vouk 2005:1014). Tri su opcije angažiranja dobavljača, a to su sole, single i multiple. Sole predstavlja slučaj u kojemu postoji samo jedan dobavljač te ga organizacija angažira. Single je slučaj u kojem postoji više dobavljača, no samo jednu organizaciju odluči angažirati. Multiple je slučaj u kojem postoji više dobavljača te ih se više i angažira. Cilj i svrha dobavljača je omogućiti da se narudžbe isporuče prema rasporedu uz najmanji mogući ukupni trošak. Poduzeća bi trebala periodično analizirati svoju nabavu i rezultate dobavljača kako bi olakšala donošenje odluka u budućnosti. „Kad glavni dobavljači za neku industriju imaju znatan utjecaj u određivanju odredbi i uvjeta oko proizvoda kojega dostavljaju, oni su u poziciji da vrše određeni pritisak na jednog ili na više suparničkih prodavača“ (Thompson et al 2008:60). Poduzeća moraju analizirati sve mogućnosti prilikom odabira dobavljača i donošenja odluke oko broja dobavljača. Angažiranje jednog dobavljača ima svoje prednosti, posebice kada je riječ o ostvarivanju partnerskih odnosa, no međutim time raste i ovisnost o tom dobavljaču pogotovo u slučaju kada nema supstituta, kada je moć dobavljača iznimno visoka. Ponekad konkurencija među dobavljačima predstavlja dobitak za organizaciju, no prije svega organizacija mora razmišljati o konačnoj kvaliteti koju želi ponuditi. Upravo iz navedenih razloga dobavljači su jedna od najsnažnijih karika u logističkom lancu organizacije.

### 3.3. Unutarnja ili interna okolina

Unutarnja okolina organizacije predstavlja područje unutar organizacije, koje obuhvaća organizacijsku kulturu, organizacijske resurse i organizacijsku strukturu. Organizacijska struktura jedan je od najvažnijih dijelova organizacije. Riječ “struktura” dolazi od latinskog izraza *structura* od *struere* što u prijevodu znači slagati, sklapati, zidati, a podrazumijeva građu, sklop, sastav ili tvorevinu. Sukladno tomu, organizacijska struktura podrazumijeva sastav unutarnjih veza i odnosa među tim vezama. Organizacijska struktura još se definira i kao sveukupnost veza i odnosa svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja. Organizacijska struktura se mijenja ovisno o čimbenicima, koji izazivaju promjene u strukturi. Organizacijska kultura predstavlja sustav vrijednosti, normi i običaja koje usmjeravaju aktivnosti i način ponašanja zaposlenika određene organizacije. Organizacijska kultura određuje kakvo ponašanje je u organizaciji prihvatljivo te što se od svih članova organizacije očekuje. „Postoje tri važna elementa organizacijske kulture, a to su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti predstavljaju one vrijednosti koje su izgrađene među pripadnicima organizacije, a obuhvaćaju između ostalog radnu etiku i poštenje. Organizacijska klima pak predstavlja radnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima, odnosno prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti, (...) Pod menadžerskim stilom podrazumijeva se način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću,, (Belak i Ušljebrka 2014:87). Organizacijski resursi mogu se podijeliti na materijalne resurse, financijske te informacijske resurse. U organizacijske resurse ubrajaju se i ljudska znanja i sposobnosti, odnosno sve što organizacije može koristiti u proizvodnji dobara, usluga ili za ispunjavanje određenih organizacijskih ciljeva. „Izraz resursi u stvari je opći naziv za prirodne i proizvedene stvari, kao i za ljudska znanja i sposobnosti kojima se može koristiti, bilo neposredno, u potrošnji – kao sredstvima za zadovoljenje potreba, bilo posredno, u proizvodnji – kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili pružanje odgovarajućih usluga,, (Buble 1997:116). Podjela interne okoline na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse funkcijski je pristup segmentiranja interne okoline. Izuzet funkcijskog pristupa segmentiranja interne ili unutarnje okoline, još postoji i resursni pristup te faktorski pristup. Buble et al. tri pristupa sažeto objašnjavaju tako da resursni pristup dijeli internu okolinu na ljudske resurse, fizičke resurse, financijske resurse, organizacijsku strukturu, menadžersku strukturu i sposobnosti poduzeća, faktorski pristup dijeli internu okolinu na organizacijske aspekte, personalne aspekte, marketinške aspekte, proizvodne aspekte i financijske aspekte, dok funkcijski pristup dijeli internu okolinu na već spomenutu organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse (Buble et al 2005:25).

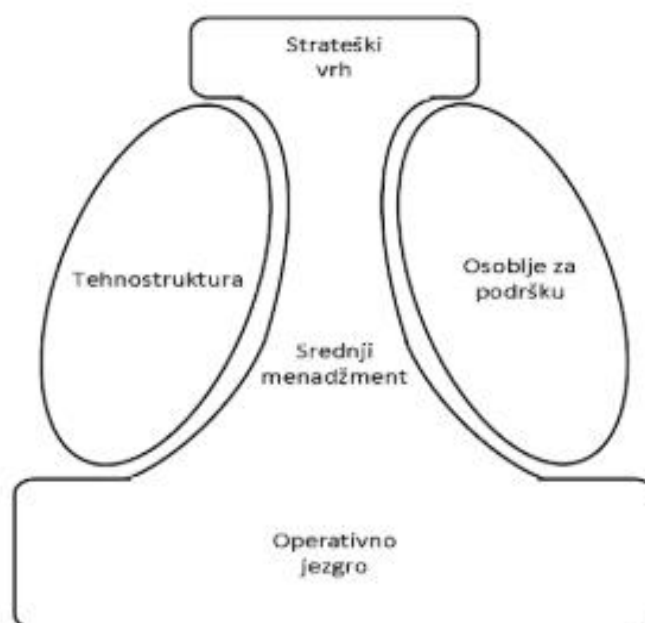
### 3.3.1. Funkcijski pristup segmentiranja unutarnje okoline

Funkcijski pristup segmentiranja unutarnje okoline je najčešće prihvaćen način segmentacije te obuhvaća podjelu unutarnje okoline na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse. Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i međusobni odnosi tih veza unutar organizacije. Ona predstavlja temelj za uspješno funkcioniranje poduzeća jer mora biti u potpunosti usklađena s ciljevima i strategijom poduzeća. Organizacijska struktura se često izjednačava s organizacijom što je pogrešno shvaćanje, jer struktura čini dio organizacije kao i organizacijska kultura i resursi. Organizacijska kultura je skup svih vrijednosti organizacije, koje organizacija, ali i zaposlenici organizacije prihvaćaju kao važće. Organizacijski resursi mogu se jasnije definirati kroz resursni pristup segmentiranja unutarnje okoline, no kao temeljne resurse poduzeća naglašavaju se ljudski resurs, fizički resurs, financijski resursi i informacije.

#### 3.3.1.1. Organizacijska struktura

Postoje različiti načini definiranja organizacijske strukture, prema čemu postoje i različiti elementi organizacijske strukture, no može se reći da je temelje dao H. Mintzberg. Ako se analizira Mintzbergov model organizacije može se zaključiti da se radi o dijelovima organizacijske strukture koji se mogu identificirati u svakoj organizaciji. U zavisnosti od tipa organizacije i situacijskih faktora, neki dijelovi će biti manje ili više razvijeni i imat će manji ili veći značaj. Operativna jezgra uključuje sve zaposlene koji izrađuju osnovnu proizvodnju ili obavljaju servis koji je osnovna djelatnost sustava ili direktno podržavaju osnovnu proizvodnju i servis. Strateški vrh je dio strukture koji obuhvaća najviše rukovodstvo s njihovim osobljem. Srednji nivo rukovodioca čine rukovodioci koji uspostavljaju vezu između operativne jezgre i strateškog vrha i koji imaju odgovarajući formalin autoritet. Tehnostrukturu čine analitičari i drugi stručnjaci izvan formalne linijske strukture, koji primjenjuju razne tehnike i analize za planiranje, projektiranje i održavanje strukture i adaptaciju organizacijske strukture i usmjeravanja na promjene. Osoblje za podršku predstavljaju pojedinci i grupe koji osiguravaju indirektnu podršku svim ostalim dijelovima strukture. Tu spadaju odnosi s javnošću, pravno zastupanje, društveni standardi itd. (Jaško et al., 2014.). *Prikaz 8.* pobliže prikazuje 5 temeljnih dijelova organizacije prema Mintzbergu. Prema navedenom prikazu moguće je zaključiti kako svaka organizacija ima tri razine menadžmenta, a to su low menadžment, srednji menadžment i top menadžment, kojemu kao potpora služi osoblje poput odnosa s javnošću te analitičari za predviđanja i planiranja same organizacije, ali nisu formalni dio organizacije.

*Prikaz 8 5 osnovnih dijelova organizacije prema Mintzbergu*



*(izvor: Mintzberg, H. (1979.) The Structuring of the Organizations, Prentice Hall, New Jersey)*

Organizacijska struktura sastoji se od mnoštva elemenata i podelemenata, kao što su primjerice organizacija rada i materijalnih čimbenika ili organizacija upravljanja. Oblikovanje organizacije je najteža odluka u poduzeću i mnogi su teoretičari predlagali razne načine kako postići najbolji rezultat, no zaključak svih bio je kako najbolji rezultat ne postoji. Svaka organizacija je posebna i zahtjeva poseban pristup, no, neovisno o tome, postoji nekoliko teorijskih pristupa, odnosno strategija kako oblikovati organizaciju, a te strategije su: „Top down“ strategija, „Basis upward“ strategija, bipolarna strategija, strategija klina i strategija većeg broja nukleusa. Ove strategije se mogu koristiti samostalno ili kombinirano. Organizacijska struktura se mijenja kroz različite faze životnog ciklusa poduzeća te ne postoje dvije sasvim jednake organizacijske strukture. Kako se organizacija razvija i raste, mora mijenjati svoju organizacijsku strukturu, koja će tada biti u skladu s organizacijskim promjenama. Upravo je organizacijska struktura usko povezana uz kontekst organizacije, jer kontekst direktno utječe na strukturu. Ako se organizacija ne prilagođava vanjskim uvjetima kroz prilagodbu ili potpuni redizajn svoje strukture, teško će opstati na tržištu uz sve snažniju konkurenciju.

Kada je riječ o vrsti organizacijske strukture, ona najčešće obuhvaća podjelu rada unutar poduzeća odnosno departmentalizaciju. Departmentalizacija obuhvaća oblikovanje organizacijskih jedinica. Temeljna podjela organizacijskih struktura je na organske i birokratske organizacijske strukture, dok postoje i neki suvremeni oblici organiziranja poduzeća.



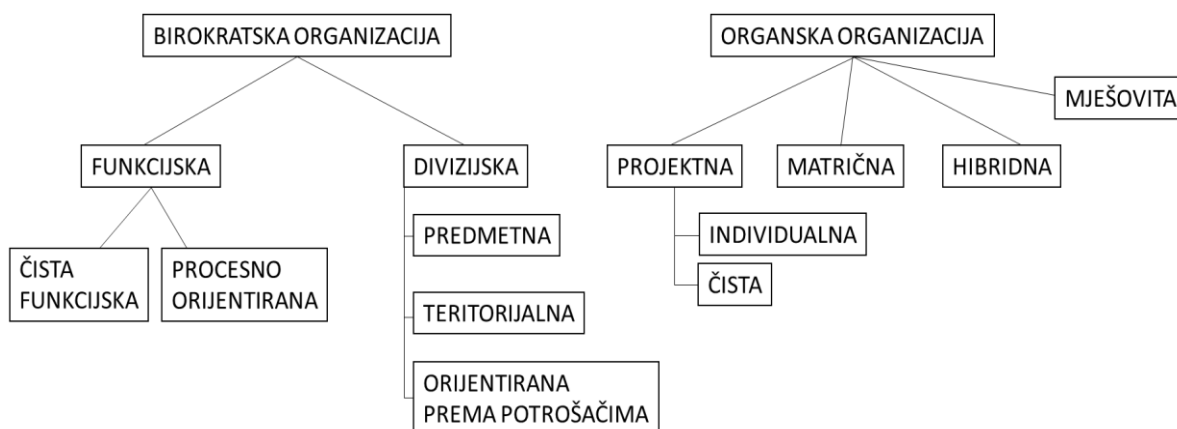
Tablica 1 Razlike birokratske i organske strukture

KARAKTERISTIKE	BIROKRATSKA	ORGANSKA
Ovlasti	Centralizirane	Decentralizirane
Pravila i utvrđeni postupci	Mnogobrojni	Malobrojni
Raspon kontrole	Uzak	Širok
Zadaci	Specijalizirani	Dijele se zaposlenima
Timovi i radne grupe	Malobrojne	Mnogobrojne
Koordinacija	Formalna i bezlična	Neformalna i osobna

(izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.(2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga)

U birokratske organizacijske strukture svrstavaju se funkcijska i divizijska organizacijska struktura, dok su organske projektna i matrična. Kao neke od suvremenih organizacijskih struktura mogu se navesti timska organizacija, virtualna organizacija, mrežna organizacije, T- oblik organizacije, izvrnuta organizacija, ameba organizacija, fraktalna organizacija, klaster organizacija, hipertext organizacija i druge. Birokratske i organske strukture, može se reći, potpuno su suprotne te se njihove temeljne razlike mogu vidjeti u Tablici 1.

Prikaz 9 Podjela osnovnih organizacijskih struktura



(izvor: Rad autora)

Prilikom oblikovanja organizacijske strukture definira se raspon kontrole i podjela rada. Na višim organizacijskim razinama uži je raspon kontrole, dok je na nižim organizacijskim razinama

širi raspon kontrole. Kada je podjela rada detaljnija, menadžment ima složeniji i teži posao, te kada je podjela rada manje detaljna, menadžment ima lakši posao.

### 3.3.1.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja sustav vrijednosti, normi i običaja koje usmjeravaju aktivnosti i način ponašanja zaposlenika određene organizacije. Pojedini autori naglašavaju tri temeljne razine ili elementa kulture, a to su: površinski sloj - manifestacija (rituali; priče, legende i mitovi; simboli; jezik; geste; heroji; logo; arhitektura; dizajn; tehnologija; oblačenje; statusni simboli; percepcija prakse..), srednja razina - vrijednosti (prijeporne, očevodne i javne (espoused values) eksplicitne: normativna i moralna funkcija...) i najdublji sloj – temeljne pretpostavke (ultimativne, neosporne i neupitne vrijednosti implicitna i podsvjesna razina) (Sušanj, n.d.). Postoje različite vrste organizacijske kulture u organizaciji te prema nekim autorima temeljna klasifikacija je na sljedeće kategorije:

- „Kultura zajedništva – karakterizira je visoka društvenost i solidarnost. Tipična je za nove, male i brzorastuće organizacije. Ljudi su vođeni zajedničkim ciljevima, a istovremeno ujedinjeni snažnim društvenim mrežama.
- Rascjepkana ili fragmentirana kultura – ova kultura može imati nisku društvenost i nisku solidarnost pa je organizacija bez kormila i neukrotiva.
- Mrežna kultura – karakterizira je niska solidarnost i visoka društvenost.
- Najamnička (plaćenička) kultura – ima nisku društvenost, ali visoku solidarnost i usmjerena je na strategiju i pobjedu na tržištu. Zaposlenici s ovom organizacijskom kulturom imaju jasne prioritete i brzo odgovaraju na vanjska događanja. One osobe koje nemaju performanse na traženoj razini potiče se da napuste tvrtku, ako su ih nesposobne poboljšati“ (Belak i Ušljebrka 2014:89).

Za izvršavanje ovih kategorija, autori su organizacijsku kulturu definirali kroz dvije dimenzije, a to je solidarnost i društvenost. Društvenost su definirali „kao prijateljstvo u odnosima među ljudima u organizaciji. Ideje, stavovi, interesi i vrijednosti dijele se kroz prijateljstvo“, dok je solidarnost „sposobnost ljudi da slijede zajedničke ciljeve za dobro organizacije, bez obzira na utjecaj na pojedince i odnos među njima. Solidarnost podrazumijeva predanost misiji organizacije i ciljevima, brz odgovor na promjene u okolini i neprihvatanje loše izvedbe“ (Belak i Ušljebrka 2014:89). Poboljšanje organizacijske kulture, bilo vidljive ili nevidljive razine utječe na stvaranje pozitivnih promjena unutar poduzeća. Poduzeća moraju naglasiti temeljne stavove i vrijednosti za koje se zalažu kako bi svi zaposlenici mogli razumjeti organizacijsku kulturu i djelovati u skladu s njom.

### 3.3.1.3. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi se odnose na prirodna i proizvedena dobra te ljudska znanja i sposobnosti kojima se organizacija koristi u potrošnji ili u proizvodnji. Moguće ih je razvrstati u četiri temeljne kategorije, a to su:

- fizički resursi – građevinski objekti, postrojenja i oprema, sirovine i materijali i drugi materijalni resursi u poduzeću
- ljudski resursi – najvažniji dinamični i kreativni faktor svakog poduzeća koji stvara ideje, inovira, planira, pokreće i realizira određene pothvate u poduzeću
- informacijski resursi – dobivaju sve više na značenju s obzirom na to da njihova raspoloživost ima presudni utjecaj na kvalitetu odlučivanja, a time i na uspjeh poduzeća
- financijski resursi – obuhvaćaju gotovinu i novčane surogate. Mogu se upotrijebiti za nova ulaganja ili za promjenu financijske strukture poduzeća. Izvori mogu biti vlastiti ili tuđi.

„Što je organizacija ili institucija veća, samim time veća je i potreba za pribavljanjem ljudi koji se angažiraju za upravljanje ljudskim resursima. Ti ljudi su, ustvari, menadžeri ljudskih resursa. Oni vrše regrutiranje, selekciju, brinu o zdravlju zaposlenika, njihovoj sigurnosti na radu i uvjetima rada, plaćama, beneficijama, itd. Ljudski resursi su važan resurs, a upravljanje njima je jedan od ključnih zadataka organizacija i institucija. Pošto su ljudski resursi, po samoj svojoj prirodi, specifičan resurs (za razliku od materijalnih, financijskih i drugih resursa), samim time i menadžment ljudskih resursa je specifična djelatnost“ (Kuka 2011:66). Uspješno upravljanje resursima poduzeću može donijeti velike koristi i smanjiti nepotrebne troškove. Sam menadžment se definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Resursima koji se rabe kao inputi u proizvodnji, prijeti iscrpljenje, stoga je nužno da se s resursima postupa racionalno. Tu se uspostavlja odnos između ekonomike i menadžmenta pri čemu ekonomika istražuje alternativne uporabe ograničenih resursa, a menadžment osigurava efektivno i efikasno korištenje ograničenih resursa. Osim fizičkih i financijskih resursa, koji se činili temelje tradicionalnih organizacija, u suvremenom okruženju sve se više naglašava važnost nematerijalnog resursa – intelektualni kapital i informacijskih resursa, koji predstavljaju ključ u ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištima. Materijali ili nematerijalni, resursi za organizaciju predstavljaju vrijednost te je resurse potrebno analizirati s obzirom na to da su dio unutarne okoline organizacije. Postoje brojni alati kojima organizacija može pratiti svoje resurse, ali i analizirati koliko ona sama podržava razvoj svojih resursa. Resursi moraju biti podržavani od strane organizacije, u smislu da ih se koristi na odgovarajući način, ali i u smislu da i sama organizacija ulaže u njihov daljnji razvoj.

### 3.3.2. Resursni pristup segmentiranja unutarnje okoline

Resursni pristup dijeli internu okolinu na ljudske resurse, fizičke resurse, financijske resurse, organizacijsku strukturu, menadžersku strukturu i sposobnosti poduzeća. Ljudski, fizički i financijski resursi dio su organizacijskih resursa, dok kao dodatak u ovom pristupu fokus se stavlja i na organizacijsku i menadžersku strukturu te sposobnosti poduzeća. Kao što je već navedeno, fizički resursi obuhvaćaju svu fizičku imovinu poduzeća, koja može sadržavati razne građevinske objekte, svu opremu i strojeve te materijale i sirovine, korištene u proizvodnom procesu. Ljudski resursi čine dinamični faktor unutarnje okoline poduzeća jer ljudi predstavljaju glavne inovatore te su oni ti koji pokreću i realiziraju sve ideje unutar poduzeća. Financijski resursi obuhvaćaju gotovinu te sav novac koji organizacija posjeduje i koje može koristiti za daljnja ulaganja ili za neke druge pothvate. Organizacijska struktura i projektiranje organizacijske strukture u okviru segmentiranja unutarnje okoline odnosi se na raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća (prema izvršenju, objektu, rangu, fazama, svrsi), oblikovanje organizacijskih jedinica i uspostavljanje mehanizama koordinacije (koordinacija putem hijerarhije, putem pravila, programa i procedure, smanjenje raspona kontrole). Izbor organizacijske strukture ovisi o okolini, strategiji, tehnologiji i veličini. Elementi okoline djeluju drugačije na različita područja. Razvoj poduzeća ovisi o sposobnosti poduzeća da se prilagodi na one elemente okoline koji najviše utječu na njega. Strategija poduzeća određuje njegovu organizacijsku strukturu, jer struktura mora pomagati poduzeću u ostvarenju strategije. Kada je riječ o menadžerskoj strukturi, može se razlikovati vrhovno rukovodstvo (predsjednik upravnog odbora, pred. poduzeća, članovi upravnog odbora, ...), srednje rukovodstvo (menadžer nabave ili menadžer prodaje) i nadzorno rukovodstvo. Tj. može se govoriti o tri razine menadžmenta, a to su top menadžment, middle menadžment i low menadžment. Top menadžeri (menadžeri na najvišoj razini) odgovorni su za organizaciju kao cjelinu, što znači da su im temeljni zadaci postavljanje ciljeva, definiranje strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva, donošenje odluka koje utječu na organizaciju kao cjelinu itd. Middle menadžeri (menadžeri na srednjoj razini) odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Srednja razina odgovorna je za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment. Ona mora uspostaviti dobre odnose s okolinom poduzeća, ohrabrivati timski rad i rješavati konflikte. Lower ili First-line menadžeri (menadžeri na prvoj razini) su direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Njihova primarna zadaća je primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguravanje tehničke podrške i motivacija podređenih.

Sposobnosti poduzeća obuhvaćaju izgradnju posebnosti i mogućnosti poduzeća u ostvarivanju zacrtanih ciljeva kroz upravljanje različitim segmentima poduzeća. Preživljavanje i rast poduzeća u današnjem okruženju ovisi o njihovoj sposobnosti da konsolidiraju sve svoje resurse i stavljaju ih u optimalnu uporabu. Izuzet toga, poduzeća moraju razviti sposobnost rješavanja neočekivanih kriza i odstupanja od plana, sposobnost da se organizacija promijeni brzo, učinkovito i gotovo neprestano zbog utjecaja vanjske okoline. Sposobnost poduzeća primarno je fokusirana na zadovoljenje potreba svojih potrošača uz stvaranje dodane vrijednosti i ostvarivanje vlastitih rezultata.

### **3.3.3. Faktorski pristup segmentiranja unutarnje okoline**

Faktorski pristup dijeli internu okolinu na organizacijske aspekte, personalne aspekte, marketinške aspekte, proizvodne aspekte i financijske aspekte. Organizacijski aspekti označavaju samu organizaciju. Organizacija nekog poduzeća odnosi se na cjelokupno poslovanje tog poduzeća, dok uži pojam od same organizacije poslovanja je organizacija rada unutar poduzeća, koja obuhvaća usklađivanje svih resursa organizacije kako bi se postigli optimalni rezultati. Faktori koji utječu na organizaciju su: strategije i ciljevi, zadaci, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus, kadrovi, lokacija, proizvod/usluga itd. Personalni aspekti obuhvaćaju motivaciju pojedinca za rad i ostvarivanje rezultata. Temeljni cilj je uspostaviti vezu između strategije, planova i ljudskih potencijala, odnosno povezati potrebe zaposlenika s ciljevima organizacije. Svaki pojedinac u organizaciji motiviran je za postizanje određenog cilja, a taj cilj ne mora biti sukladan cilju organizacije. No, ako se ciljevi pojedinaca koordiniraju s ciljevima organizacije, postiže se obostrano zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika, ali i organizacije. Marketing kao proces je slijed svih aktivnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju, omogućavaju da proizvodi i usluge idu potrošačima, a informacije o potrebama potrošača proizvođačima. Uloga marketinga u realizaciji ciljeva poduzeća danas je važnija nego ikad prije. Rezultati poslovanja verificiraju se na tržištu, kako u smislu ostvarene razine ispunjenja želja i potreba potrošača te njihova zadovoljstva, tako i u smislu postizanja planiranih rezultata poslovanja. Sva su funkcijska područja u poduzeću neophodna za sinergijsko uspješno djelovanje na tržištu. Marketinški stručnjaci trebaju biti svjesni činjenice da stručnjaci iz ostalih funkcijskih područja u poduzeću naglašavaju važnost nekih drugih doprinosa poslovanju. Proizvodni aspekti obuhvaćaju sve sudionike i faze procesa proizvodnje određenog proizvoda ili usluge. Cilj proizvodnog aspekta interne okoline je

optimiziranje proizvodnih procesa te stvaranje dodane vrijednosti. Financijski aspekt interne okoline je ključan za izgradnju konkurentske prednosti poduzeća, koja se ostvaruje kroz: <sup>12</sup>

- povoljnu strukturu kapitala (udjel vlastitog i tuđeg kapitala) i kombinaciju izvora financiranja (interno financiranje, trgovački krediti,...)
- investicijske odluke – osiguravaju odgovarajuću stopu povrata na uloženo
- osiguranje obrtnog kapitala - osigurava neprekinuto poslovanje
- održavanje likvidnosti – spremnost udovoljiti dospjelim obvezama
- osiguranje akumulacije (financijskog viška) i kredibiliteta prema potencijalnim investitorima radi budućih potrebnih ulaganja (nove tehnologije, poboljšanje kvalitete i tržišnosti proizvoda)
- ulaganja u inozemstvo (koristi od ekonomije obujma, dobivanje novih tržišta).

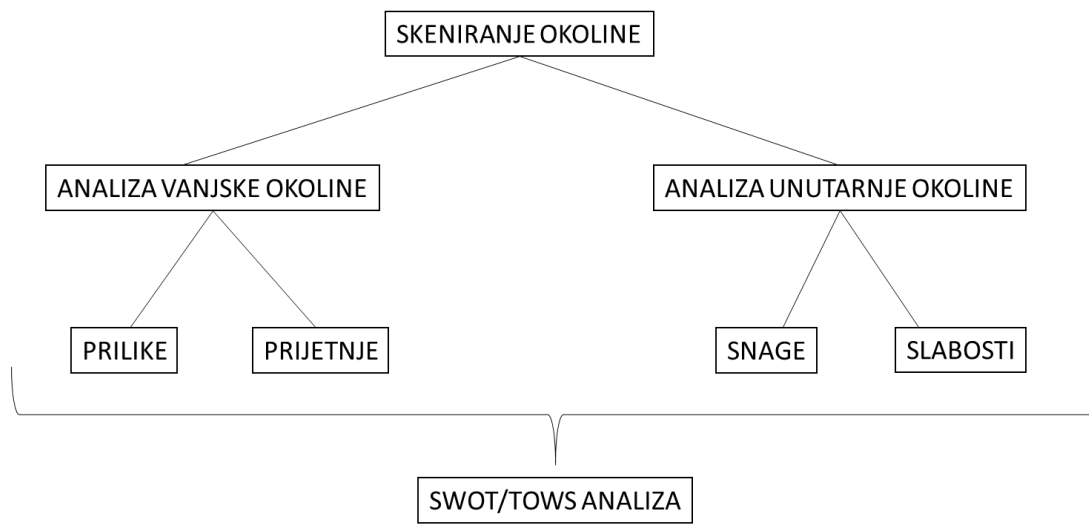
---

<sup>12</sup> Prema nastavnim materijalima Ivane Martinčević, univ.spec.oec., predavač, *Pojam, predmet, cilj financijskog menadžmenta, financijska funkcija u poduzeću i uloga financijskog menadžera*

## 4. Određivanje konteksta organizacije

Kontekst organizacije predstavlja analizu okruženja organizacije, a kao što je već rečeno, okruženje organizacije moguće je podijeliti na tri razine. Za potpuno razumijevanje konteksta organizacije potrebno je analizirati unutarnju, poslovnu i vanjsku okolinu.

Prikaz 10 Određivanje konteksta organizacije



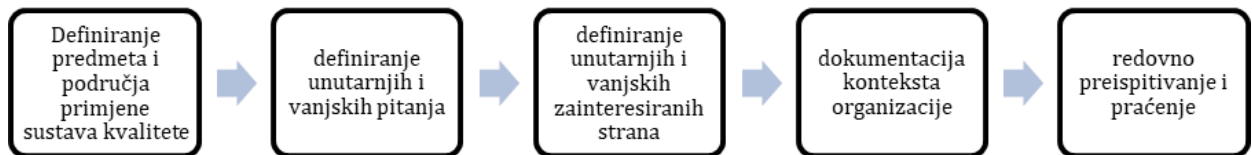
(izvor: Rad autora)

Analiziranje tri razine okoline može se promatrati kao svojevrsan jedinstveni proces, čija je završna faza SWOT matrica, pomoću koje je moguće povezati sve prijašnje analize te staviti u odnos unutarnje i vanjsko okruženje organizacije, što u konačnici vodi određivanju konteksta organizacije. Analiziranje i određivanje konteksta organizacije složen je višemjesečni proces, koji obuhvaća nekolicinu analiza te stalno istraživanje i prikupljanje pravodobnih podataka. Uzimajući u obzir da se kontekst organizacije smatra procesom, određivanje konteksta organizacije ne staje završnom analizom. Kontekst se mora neprestano ispitivati, analizirati te poboljšavati. Kontekst ovisi o okruženju organizacije, koja je promjenjiva i turbulentna, što znači da je i sam kontekst promjenjiv te ga je potrebno periodično ispitivati kako bi se organizacija pravodobno mogla prilagoditi novonastalim uvjetima te kako ne bi došlo do neprepoznavanja prilika ili zanemarivanja prijetnji opasnih za opstanak i poslovanje organizacije. (Buntak et al 2018:48) S obzirom na razine vanjskog okruženja, kontekst se, generalno govoreći, sastoji od dvije temeljne razine – unutarnje i vanjske. Unutarnja okolina obuhvaća unutarnje elemente organizacije, dok vanjska okolina obuhvaća opću okolinu, kao i sve zainteresirane strane u neposrednom okruženju organizacije,

koje direktno ili indirektno utječu na organizaciju. “Svaka razina okruženja organizacije u većoj ili manjoj mjeri uvjetuje opstanak organizacije te koristeći se danim alatima, organizacije imaju mogućnost uspješnog predviđanja budućeg stanja, što omogućuje pravovremeni odgovor prema prijetnjama iz okoline“ (Buntak et al 2018:50).

Razumijevanje konteksta organizacije prikazano je sljedećim prikazom. Proces razumijevanja konteksta organizacije započinje s definiranjem samog predmeta i područja primjene sustava kvalitete, nakon čega je potrebno definirati sva unutarnja i vanjska pitanja te definiranje unutarnjih i vanjskih zainteresiranih strana. Važan korak je dokumentacija konteksta organizacije, koja se koristi u svrhu redovnog preispitivanja i praćenja konteksta organizacije.

*Prikaz 11 Proces razumijevanja konteksta organizacije*

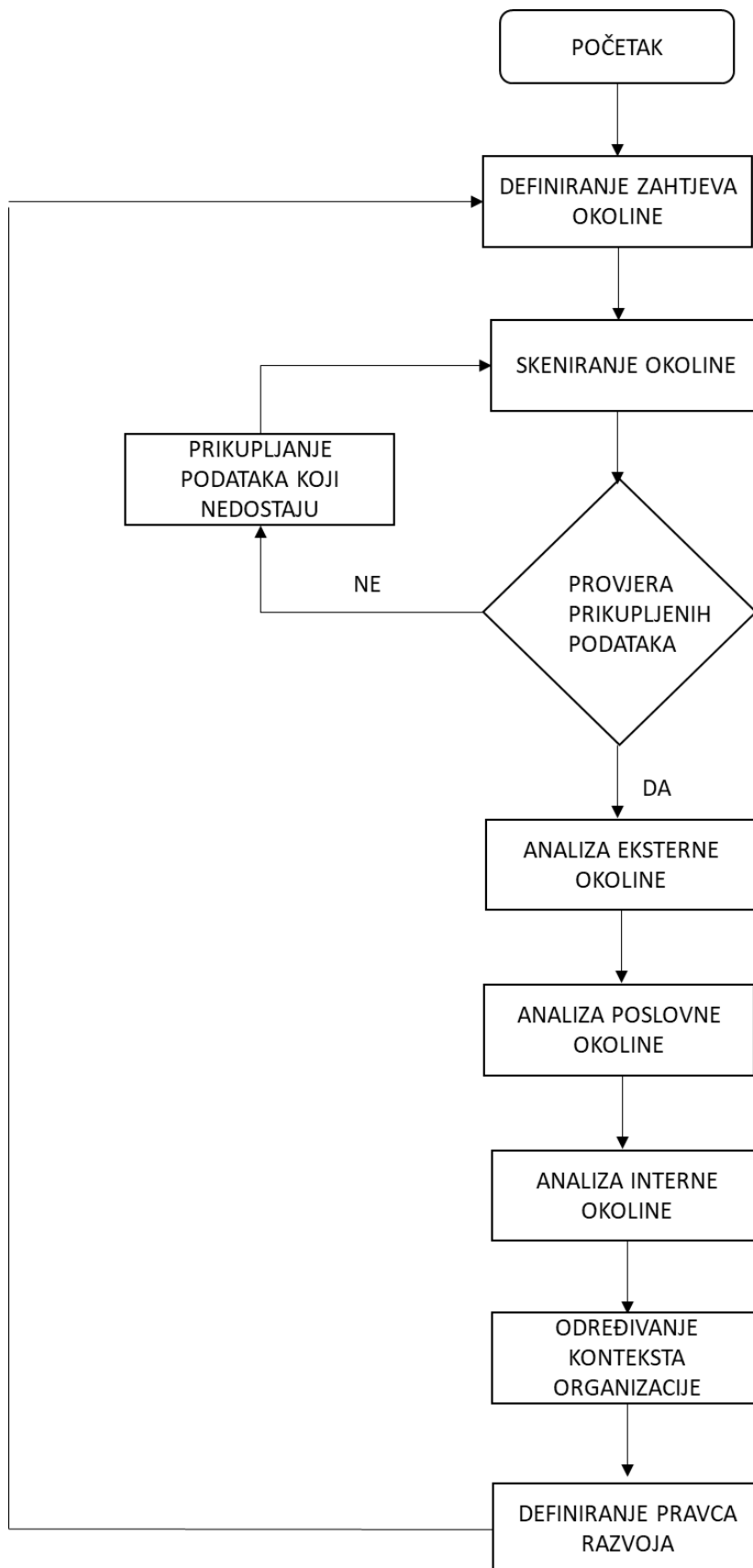


*(izvor: Autor prema Ćupurdija, M. Razumjevanije konteksta organizacije – osnova standarda ISO 9000, 2017.)*

Kroz proces definiranja konteksta organizacije „treba odrediti kako unutarnji i vanjski problemi utječu na kulturu organizacije, njene ciljeve, proizvode, tijek procesa, tržišta, kupaca itd. Definiranjem konteksta organizacija čini prvi korak za otkrivanje rizika i mogućnosti u poslovnom kontekstu“ (Adelsberger, 2017.). Kao dio strateškog menadžmenta, određivanje konteksta organizacije označava prvi korak u menadžerskom procesu, koji se odnosi na analizu okoline. Analiziranje konteksta organizacije temeljni je dio za daljnji nastavak procesa, koji obuhvaća formiranje i implementiranje strategije. Kako bi se formirala adekvatna strategija, najprije je potrebno definirati trenutno stanje u kojem se organizacija nalazi, a to stanje je određeno njezinim kontekstom. Kontekst nedvosmisleno određuje utjecaj vanjske i unutarnje okoline na organizaciju te na koji način organizacija mora odgovoriti na te utjecaje kako bi zadržala konkurentan položaj na tržištu. Prilikom određivanja konteksta organizacije važno je istražiti sve zahtjeve koje okolina nameće organizaciji. Ti zahtjevi mogu biti povezani uz traženu kvalitetu proizvoda ili usluge, mogu biti određeni zahtjevi neke od zainteresiranih strana koji su ključni za poslovanje organizacije ili nešto treće. Dobra priprema je ključna za proces određivanja konteksta organizacije, gdje je potrebno prikupiti sve podatke koji organizaciji mogu koristiti u ovom procesu.



Prikaz 12 Dijagram tijeka procesa određivanja konteksta organizacije



(izvor: Rad autora)

Metodologija određivanja konteksta organizacije prikazana je *Prikazom 12.*, koji prikazuje dijagram tijeka određivanja konteksta organizacije. Proces započinje definiranjem zahtjeva okoline, nakon čega se vrši skeniranje okoline, čime se prikupljaju svi relevantni podaci koji će se koristiti u narednim analizama. Nakon prikupljanja podataka potrebno je definirati posjeduje li organizacije sve potrebne podatke za analiziranje okruženja te ukoliko postoji potreba za dodatnim podacima, ponovno se izvršava skeniranje okoline i prikupljanje podataka koji nedostaju. Nakon što organizacija prikupi sve potrebne podatke vrše se analize vanjske, poslovne i unutarnje okoline na temelju kojih se određuje kontekst organizacije i definira pravac razvoja. Kako je riječ o procesu, nužno ga je periodički provoditi stoga se pri završetku procesa, ponovno prikupljaju podaci za daljnje analize.

#### **4.1. Analiza vanjske okoline**

Vanjska okolina je okolina na koju organizacija nema utjecaj, zbog čega ju je nužno analizirati u svrhu prilagodbe trenutnom stanju i promjenama. Iako je PEST metoda najčešće upotrebljavana metoda, postoje i ostale metode koje pomažu pri utvrđivanju i analizi vanjskog okruženja. Za analiziranje vanjske okoline koristi se tzv. Skeniranje ili oštro motrenje opće okoline, što se definira kao analitički postupak u kojem se ključne dimenzije opće okoline podvrgavaju analizi. Analiza se vrši tako da se svaki od dijelova okoline podijeli na odgovarajuće komponente, nakon čega se promatra njihov mogući utjecaj na određenu organizaciju. Cilj je ne samo uočiti koje su to komponente i s njima povezani kritični ili strateški faktori nego i procijeniti je li njihov utjecaj prilika ili prijetnja za organizaciju za što se u suštini koristi PEST analiza. Za razliku od skeniranja okoline, ETOP analiza je modifikacija skeniranja okoline i predstavlja analizu profila prilika i prijetnji te se najčešće rabi u programiranju razvitka poduzeća. Analiza i procjena ranjivosti također je jedna od metoda identificiranja prilika i prijetnji. Ova metoda pomaže u otkrivanju sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje ili otkrivanju elemenata o kojima organizacija ovisi. Također, važna analiza, posebice u novije doba, jest analiza tehnologije, koja je iznimno važna za poslovanje organizacije, uzimajući u obzir da je tehnologija jedna od ključnih stavki okruženja (Buble 2005:26). Stoga može se reći da postoji četiri grupe alata za analizu vanjskog okruženja organizacije. PEST analiza može se shvatiti i kao skeniranje opće okoline, s obzirom na to da se kroz PEST analizu definiraju četiri područja, a to su političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko područje, koje ujedno čini i elemente opće okoline. Uz skeniranje opće okoline, točnije PEST, moguća je izrada ETOP profila, zatim analiza i procjena ranjivosti te analiza i procjena tehnologije. Prilikom procjene i analize tehnologije potrebno je provesti dva koraka. Prvi korak je skeniranje tehnologije, dok je drugi korak procjena tehnologije.

#### 4.1.1. PEST analiza

PEST analiza jedan je od alata za analiziranje vanjske okoline organizacije. Ova analiza objedinjava vanjske utjecaje na koje organizacija ne može djelovati, ali kojih mora biti svjesna. PEST ispituje četiri segmenata vanjskog poslovnog okruženja i to političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko. (Buntak et al. 2013:48) Provedba PEST analize odvija se u nekoliko koraka: (Buntak et al. 2013:48-49)

1. jasno definirati i odabrati tržište koje se želi analizirati i ocijeniti njegov potencijal
2. izraditi tablicu za ocjenjivanje okoline (Pogledaj *Prikaz 13.*)
3. odrediti maksimalno pet faktora koji su važni za poslovanje
4. ocijeniti snagu utjecaja pojedinog faktora na organizaciju. Pritom je potrebno koristiti ocjene od 1 do 5, gdje 1 predstavlja najmanji, a 5 najveći utjecaj. Ako faktor djeluje u korist organizacije, ocjeni se dodaje predznak „+“, a ako štetno djeluje dodaje se predznak „-“.
5. ocijeniti značaj djelovanja pojedinog faktora na organizaciju. Pritom je potrebno koristiti ocjene od 1 do 10, gdje 1 predstavlja beznačajan utjecaj, dok 10 najznačajniji utjecaj.
6. pomnožiti ocjene snage utjecaja i značaj djelovanja i pritom voditi računa o predznacima (+ ili -)
7. zbrajanjem ocjena svih faktora dobiva se ukupna ocjena djelovanja okoline za pojedino područje. Ocjena potencijala analiziranog tržišta jednaka je sumi ocjena svih područja ocjenjivanja.

(...) Može se zaključiti kako je cilj analize opće ili socijalne okoline upozoriti na kritične ili strateške faktore koji mogu bitno opredijeliti budućnosti poduzeća. Stoga je prepoznavanje tih kritičnih ili strateških faktora, u okviru prethodno navedenih tipova okoline, ne samo primarni cilj analize opće ili socijalne okoline nego i temeljno polazište u utvrđivanju strategije poduzeća, kao dijela procesa strateškog menadžmenta“ (Buble, 2005:28). Politički čimbenici unutar ove analize obuhvaćaju državnu politiku, stavove vlade prema različitim gospodarskim granama ili stupanj intervencije na ekonomska zbivanja u zemlji. Ovakva vrsta čimbenika može utjecati na obrazovanost radne snage, kvalitetu infrastrukture ili rušenje monopolskih tendencija. Ekonomski čimbenici, može se reći, najvažniji su za organizaciju i temelje se na ekonomici koja pokazuje načine distribucije i korištenja resursa u nekoj zajednici. U okviru ekonomskih čimbenika važno je pozornost obratiti na pitanja poput cijena nadnice, inflacije, kamatne stope, nezaposlenosti, visina poreznih opterećenje i dr. Socijalni ili socio-kulturni čimbenici definiraju značajke društva u kojemu organizacija djeluje. Važna pitanja u okviru socijalnih čimbenika su demografija i vrijednosti društva. Tehnološki čimbenici upućuju na materijalne i ljudske resurse te nove pristupe

proizvodnji roba i usluga. Razina znanstvenih i tehnoloških dostignuća generira inovacije za rješavanje poslovnih problema. Čimbenici okoliša uključuju meteorološke i klimatske promjene koje imaju značajan utjecaj na pojedine industrije. Pravni čimbenici su povezani sa zakonskom regulativom i sudstvom što pridonosi održavanju pravne države, zaštiti potrošača, eliminaciji diskriminacije radne snage itd. (Horvat et al 2017:274-275)

Tablica 2 Faktori PEST analize

<p><b><u>POLITIČKI FAKTORI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakon o radu</li> <li>- Porezna politika</li> <li>- Propisi o zaštiti okoliša</li> <li>- Stabilnost vlade</li> <li>- Trgovinski dogovori</li> <li>- Propisi sigurnosti i zdravlja</li> <li>- Financiranje (dostupnost fondova, kredita...)</li> <li>- Lobiranje domaćeg tržišta i grupe koje stvaraju pritiske</li> <li>- Zahtjevi oko označavanja proizvoda...</li> </ul>	<p><b><u>EKONOMSKI FAKTORI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamatne stope</li> <li>- Inflacija</li> <li>- Stupanj zaposlenosti</li> <li>- GDP</li> <li>- Moć kupaca</li> <li>- Sezonski problemi</li> </ul>
<p><b><u>SOCIJALNI FAKTORI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etnička i religijska pitanja</li> <li>- Stav prema stranim uslugama i proizvodima</li> <li>- Jezik</li> <li>- Uloga žene i muškarca</li> <li>- Demografija</li> <li>- Životni standard</li> <li>- Obrazovni standard</li> </ul>	<p><b><u>TEHNOLOŠKI FAKTORI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakoni iz područja tehnologije</li> <li>- Dostupnost interneta</li> <li>- Upotreba interneta</li> <li>- Kvaliteta i standard</li> <li>- Infrastruktura</li> <li>- Stupanj tehnološke promjene zemlje</li> <li>- outsourcing</li> </ul>

(izvor: Buntak K., Droždek I., Sesar V. (2015.), *Poslovno upravljanje, Zbirka zadataka, Praktikum, II izdanje, Varaždin: Sveučilište Sjever*)

Navedeni čimbenici mogu poslužiti kao pomoć prilikom popunjavanja PEST tablice te za usmjeravanje organizacije prilikom provođenja analize.

Prikaz 13 PEST analiza

SEGMENT OKOLINE		SNAGA UTJECAJA +/- od 1 do 5	ZNAČAJ Od 1 do 10	UKUPNA OCJENA Snaga utjecaja x značaj
Politička	-			
	-			
PODSUMA:				→ Zbroj ukupne ocjene
Ekonomska	-			
	-			
PODSUMA:				
Socijalna	-			
	-			
PODSUMA:				
Tehnološka	-			
	-			
PODSUMA:				
SUMA				→ Zbroj ukupne ocjene svih segmenata

(izvor: Rad autora)

Prikaz 13. prikazuje tablicu za izradu PEST analize, koja obuhvaća sva četiri područja vanjske okoline. Svakom segmentu okoline pridodaju se određeni faktori te se određuje njihova snaga utjecaja i značaj. Umnožak snage utjecaja i značaja svakog faktora daje ukupnu ocjenu za određeni segment okoline. Buntak i ostali objašnjavaju da se konačni rezultat može objasniti na sljedeći način:

$$\text{Maksimalno negativni rezultat} = 5 \times (-5) \times 10 = -250$$

$$\text{Maksimalno pozitivni rezultat} = 5 \times 5 \times 10 = 250$$

Maksimalno negativni rezultat obuhvaća 5 faktora, najnižu moguću ocjenu i najveći mogući utjecaj. Maksimalno pozitivni rezultat obuhvaća 5 faktora, najveću moguću ocjenu i najveći mogući utjecaj. Ako je predznak pozitivan, okolina pozitivno djeluje na organizaciju i obrnuto. Veći apsolutni iznos znači da je utjecaj značajniji (Buntak et al. 2013:49). Pest analiza obuhvaća četiri segmenta okruženja, no postoji i proširena inačica ove analize, a to je tzv. PESTLE analiza, koja nadopunjuje ovu analizu s još dvije kategorije čimbenika – pravni čimbenici i čimbenici okoliša.

#### 4.1.2. DESTEP analiza

DESTEP analiza obuhvaća analizu značajnih vanjskih čimbenika iz makro okruženja. Ona označava demografske, ekonomske, socijalne, tehnološke, ekološke i političke čimbenike. Vrlo je slična PEST analizi, no proširena je za demografske i ekološke čimbenike. Svako slovo DESTEP analize povezano je s čimbenikom koji utječe na poslovanje i koji se promatra. Te čimbenike organizacija ne može kontrolirati, već mora poslovati unatoč tim utjecajima.

Tablica 3 Faktori DESTEP analize

<b><u>DEMOGRAFSKI ČIMBENICI</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Populacija</li><li>- Dobna struktura</li><li>- Prosječni prihodi</li><li>- Raspoloživi dohodak</li></ul>	<b><u>EKONOMSKI ČIMBENICI</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ekonomsko stanje</li><li>- Inflacija</li><li>- Nezaposlenost</li><li>- Državni dug</li><li>- Izvori prihoda države</li></ul>
<b><u>SOCIJALNI ČIMBENICI</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vrijednosti</li><li>- Stupanj obrazovanja</li><li>- Religija</li><li>- Subkulture</li><li>- Šovinistički osjećaji</li></ul>	<b><u>TEHNOLOŠKI ČIMBENICI</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tehnološka infrastruktura</li><li>- Infrastrukture za opskrbu energijom</li><li>- Prisutnost tehnologije</li><li>- Brzina razvoja tehnologije</li></ul>
<b><u>EKOLOŠKI ČIMBENICI</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Klima</li><li>- Potencijalne prirodne nepogode</li><li>- Zbrinjavanje otpada</li></ul>	<b><u>POLITIČKI ČIMBENICI</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Postojeće zakonodavstvo</li><li>- Promjene u zakonu</li><li>- Subvencije</li></ul>

(izvor: Autor prema De Vlieger, R. (2012.) *DESTEP Analysis*, Calltheone.com)

Demografija u DESTEP analizi obuhvaća lokaciju, stanovništvo, zemljopisna obilježja i infrastrukturu. Svaka organizacija mora razumjeti veličinu populacije te važna geografska obilježja koja mogu utjecati na poslovanje. Ekonomski čimbenici uključuju financijske informacije, tržišne trendove i karakteristike, kupovnu moć i inflaciju. Gospodarstvo ima značajan utjecaj na poslovanje. Socijalni čimbenici odnose se na karakteristike potrošača. Ono obuhvaća komunikacijske metode, ponašanje, izbor životnog stila, društvene trendovi i drugo. Dok demografija pruža pregled, socijalni čimbenici zahtijevaju dublje istraživanje ciljnih tržišta: tko su

oni, koji su njihovi problemi i zašto kupuju. Tehnološki čimbenici obuhvaćaju mnoga područja. Tehnološki trendovi, inovacije, znanje i napredak u tehnologije različito utječe na poslovanje organizacije. Organizacije se sve više oslanjaju na softvere, baze podataka, sustave za pohranu i sigurnost. Ekološki čimbenici su povezani s okolišem. Ova kategorija određuje utjecaj i nužnost prirodnih resursa, ekološke prihvatljivosti, otpada i sigurnosti. Politički čimbenici, povezani s pravnim čimbenicima, ističu planove unutar vlade, političare, zakonodavstvo, licence i zakone.

Za izradu DESTEP analize potrebno je najprije prikupiti sve dostupne informacije o svakoj grupi čimbenika analize. Za svaki grupu čimbenika navode se pojedinačni čimbenici koji imaju pozitivan ili negativan utjecaj na organizaciju. Uz svaku grupu navode se svi prikupljeni čimbenici, nakon čega se od svega izdvaja prilika i prijetnja konkretnog čimbenika za organizaciju, u matrici prikazanoj *Prikazom 14*.

*Prikaz 14 DESTEP matrica*

	<u>Prilike</u>	<u>Prijetnje</u>
D		
E		
S		
T		
E		
P		

*(izvor: Rad autora)*

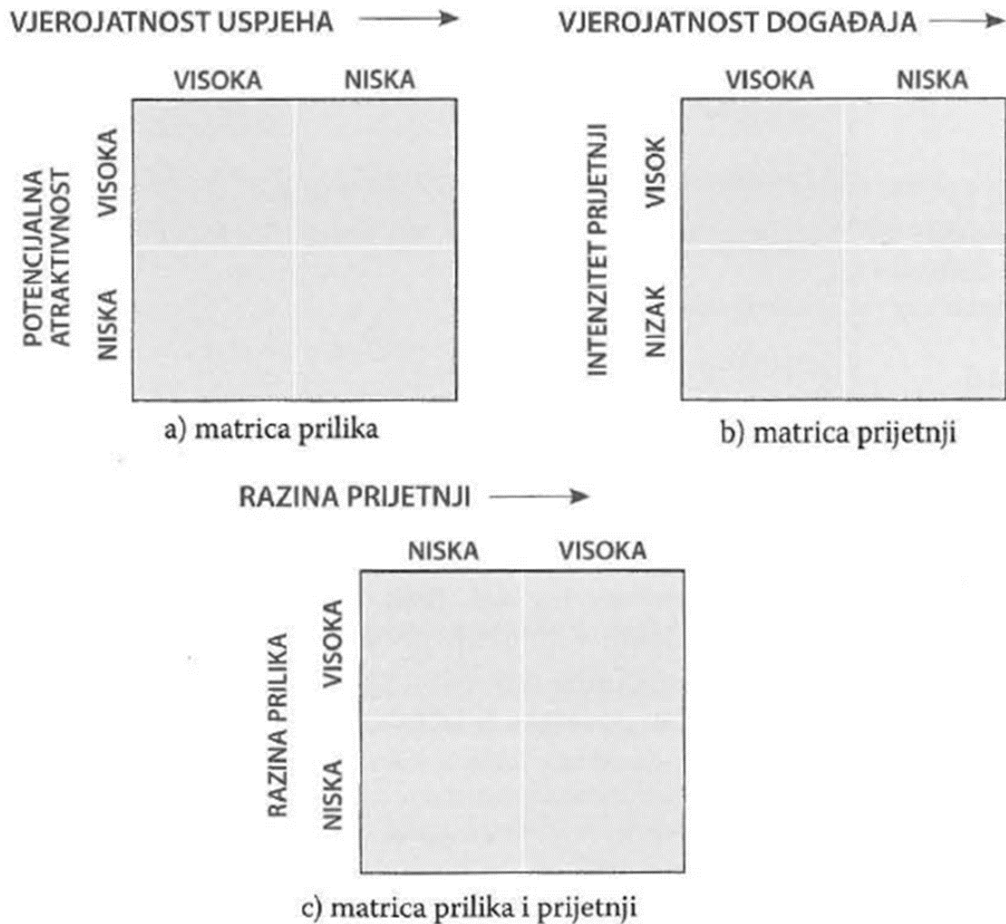
Korištenjem DESTEP analize organizacija može imati strateške koristi, jer uz prave prethodne informacije o različitim faktorima analize, organizacija može odrediti, na primjer, treba li ili ne bi trebali otvoriti podružnicu u određenom okruženju te donijeti druge važne relevantne odluke (Van Vliet, 2010.).

#### **4.1.3. Izrada ETOP profila**

Buble predstavlja ETOP analizu kao analizu profila prilika i prijetnji, koja se najčešće rabi u programiranju razvitka poduzeća, a njome se koriste menadžerske grupe u procesu strateškog predviđanja (Buble 2005:26). Analiza profila prilika i prijetnji ili ETOP analiza naziv dobiva od početnih slova engleskih riječi Environment, Treath and Oportunity Profile, što u prijevodu označava okruženje te profil prilika i prijetnji. ETOP analiza je u izvjesnom smislu modifikacija skeniranja opće okoline, a riječ je o konceptu koji je prvenstveno usmjeren na utvrđivanje pozicije

organizacije u ovisnosti o intenzitetu prilika i prijetnji. Cilj analize je procijeniti implikacije prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje i buduće poslovanje organizacije (Ivaković, 2010.).

Prikaz 15 Izrada ETOP profila



(izvor: Ivaković, Č. (2010.) *Strateški management V*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb)

Tri su osnovna koraka putem kojih se analiza provodi:

1. treba analizirati prilike s dva različita aspekta - s aspekta vjerojatnosti uspjeha i s aspekta potencijalne atraktivnosti. U tu svrhu se rabi matrica prilika koja se sastoji od sljedećih koordinata: "potencijalne atraktivnosti", koja se mjeri visinom profita koji bi se ostvario i "vjerojatnosti uspjeha", koja nastaje kao rezultat iskorištenih prilika.
2. treba analizirati prijetnje, i to s aspekta intenziteta prijetnji i vjerojatnosti događaja. Za to se rabi matrica prijetnji koju čine sljedeće koordinate: "intenzitet prijetnji" koja označuje veličinu gubitaka do kojih bi došlo ako bi se prijetnje ostvarile i "vjerojatnosti događaja", kao vjerojatnost materijaliziranja prijetnji.



3. čini sintezu i integrira obje prethodno opisane matrice. S tim u vezi je potrebno izraditi zajedničku matricu prilika i prijetnji, te odrediti poziciju analiziranog poduzeća u navedenoj matrici. Matrica prilika i prijetnji temelji se na koordinatama "razina prilika" i "razina prijetnji", a njezina polja opisuju moguće pozicije poduzeća s obzirom na intenzitet prilika i prijetnji (Ivaković, 2010.).

ETOP analiza treba pomoći organizaciji u izboru optimalne strategije tako da organizacija maksimalno iskoristi svoje prilike i efikasno eliminira uočene prijetnje.

*Prikaz 16 Pozicije unutar matrice prilika i prijetnji*

		NISKA	VISOKA
Razina prilika	VISOKA	IDEALNA POZICIJA	SUMNJIVA POZICIJA
	NISKA	ZRELA POZICIJA	TEŠKA POZICIJA

c) Matrica prilika i prijetnji

*(izvor: Rad autora)*

Četiri su moguće pozicije u matrici prilika i prijetnji. Idealna pozicija označava poziciju u kojoj je razina prilika visoka, a razina prijetnji niska. Sumnjiva pozicija označava poziciju u kojoj je razina prilika visoka, ali je također visoka i razina prijetnji. Zrela pozicija označava poziciju u kojoj je razina prilika niska, ali je također niska i razina prijetnji. Teška pozicija je pozicija u kojoj je razina prilika niska, a razina prijetnji visoka.

#### **4.1.4. Analiza i procjena ranjivosti**

Analiza i procjena ranjivosti poduzeća polazi od pretpostavke da je organizacija već učinkovito identificirala čimbenike opasnosti iz njezinog okruženja nekom drugom metodom (npr. skeniranje okruženja) te se stoga ne može smatrati osnovnom metodom analize okruženja (Gutić et al

2017:151). Analiza i procjena ranjivosti analiza je pomoću koje se definira otpornost poduzeća na sve prijetnje iz okruženja te mogućnost poduzeća da se suprotstavi tim promjenama. Kroz ovu analizu potrebno je identificirati sljedeće:

- osnovne i ključne elemente koji potpomažu opstanku i razvoju organizacije
- čimbenike koji utječu na destabilizaciju i uništenje organizacije
- čimbenici koji onemogućavaju razvoj organizacije
- elemente koji tvore imunitet organizacije za odupiranje negativnim utjecajima (Gutić et al 2017:151).

Postupak analize je sljedeći:

1. Identifikacija elemenata koji pomažu opstanak
2. Procjena snage, intenziteta, smjera i značenja elemenata koji pomažu opstanak i razvoj organizacije
3. Identifikacija elemenata koji razaraju organizaciju
4. Procjena snage, intenziteta, smjera i značenja čimbenika razaranja organizacije
5. Procjena vjerojatnosti potpomažućih i razarajućih elemenata
6. Procjena snage organizacije za pravovremenim i ispravnim reagiranjem na identificirane prijetnje razaranja
7. Ocjena stupnja i intenziteta imuniteta organizacije na razarajuće čimbenike i procese (Gutić et al 2017:151).

*Prikaz 17 Tablica analize i procjene ranjivosti*

Kategorija podupiranja	Potencijalne prijetnje	Potencijalne posljedice	OD 0 DO 10		OD 0 DO 10	
			Utjecaj	Vjerojatnost	Reakcija	Procjena ranjivosti
TRŽIŠTE	- - -	- - -				
MENADŽMENT	- - -	- - -				
TEHNOLOGIJA	- - -	- - -				
UKUPNO:						

$\downarrow$  UTJECAJ x VJEROJATNOST  
 ↓  
 PROSJEČNA VRIJEDNOST STUPCA

(izvor: Rad autora)

Rezultati ove analize predstavljaju se na dva načina. Prvo se izrađuje tablica s kategorijama podupiranja, potencijalnim prijetnjama, potencijalnim posljedicama te ocjenama utjecaja, vjerojatnosti, reakcije i procjena ranjivosti. Zatim se moguća stanja ranjivosti prikazuju u matrici ranjivosti. Matrica ranjivosti obuhvaća odnos između dvije varijable, a to su: intenzitet i snaga čimbenika koji podupiru/razaraju opstanak organizacije. Prema navedenoj matrici moguća su četiri stanja odnosno pozicije poduzeća, a to su organizacije bez zaštite, organizacije u opasnosti, ranjive organizacije i imune organizacije.

*Prikaz 18 Matrica ranjivosti organizacije*

Intenzitet i snaga razarajućih čimbenika	visok	ORGANIZACIJA BEZ ZAŠTITE	ORGANIZACIJA U OPASNOSTI	
	srednji			
	nizak	RANJIVA ORGANIZACIJA	IMUNA ORGANIZACIJA	
		nizak	srednji	visok

Intenzitet i snaga čimbenika koji pomažu opstanak i razvoj organizacije

*(izvor: Autor prema: Gutić, D., Stanić, L., Martić, B. (2017.) Principi menadžmenta – temelj modernog poslovanja, Studio HS Internet d.o.o., Osijek)*

„Na apscisi matrice nalazi se sposobnost reagiranja u rasponu od niske (u ishodištu) do visoke, s ocjenama od 0 do 10. Na ordinati se nalazi utjecaj prijetnji u rasponu od niske (u ishodištu) do visoke s ocjenama od 0 do 10. U matricu se unose ponderirana vrijednost ordinate (utjecaj x vjerojatnost) i prosječna vrijednost apscise (reakcija) iz tablice. Procjena ranjivosti se dobije kao presjecište vrijednosti ordinate i apscise” (Buble et al 2005:33).

#### **4.1.5. Analiza i procjena tehnologije**

Tehnologija u suvremenom okruženju zasigurno ima najveći utjecaj u opstanku poduzeća na tržištu. Prilike i prijetnje iz okoline dolaze upravo iz područja tehnologije, gdje ako organizacija nije konkurentno, neće dobiti tržišnu utakmicu. Analiza i procjena tehnologije pomaže organizacijama u identificiranju potencijalnih prilika i prijetnji, koje dolaze s područja tehnologije.

U okviru ove analize provode se dva koraka. Prvi korak je skeniranje tehnologije, dok je drugi korak procjena tehnologije. Skeniranje okoline znači definiranje tehnologije u određenim cjelinama. Predlaže se najprije podijeliti organizaciju na cjeline ili definirati strateške poslovne jedinice i analizirati tehnologiju na svakoj od tih razina. Za svaku stratešku poslovnu jedinicu treba utvrditi:

- „koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti na osnovi upotrijebljene, odnosno primijenjene tehnologije, tj. tehnologije koju upotrebljava izabrano organizacija
- koje prilike i prijetnje mogu nastati vezano za tehnologiju koju upotrebljavaju konkurenti
- koje se prilike i prijetnje mogu očekivati s obzirom na pojavu novih tehnologija odnosno „tehnologija na vidiku” (Buble et al 2005:34).

*Prikaz 19 Tablica analize tehnologije*

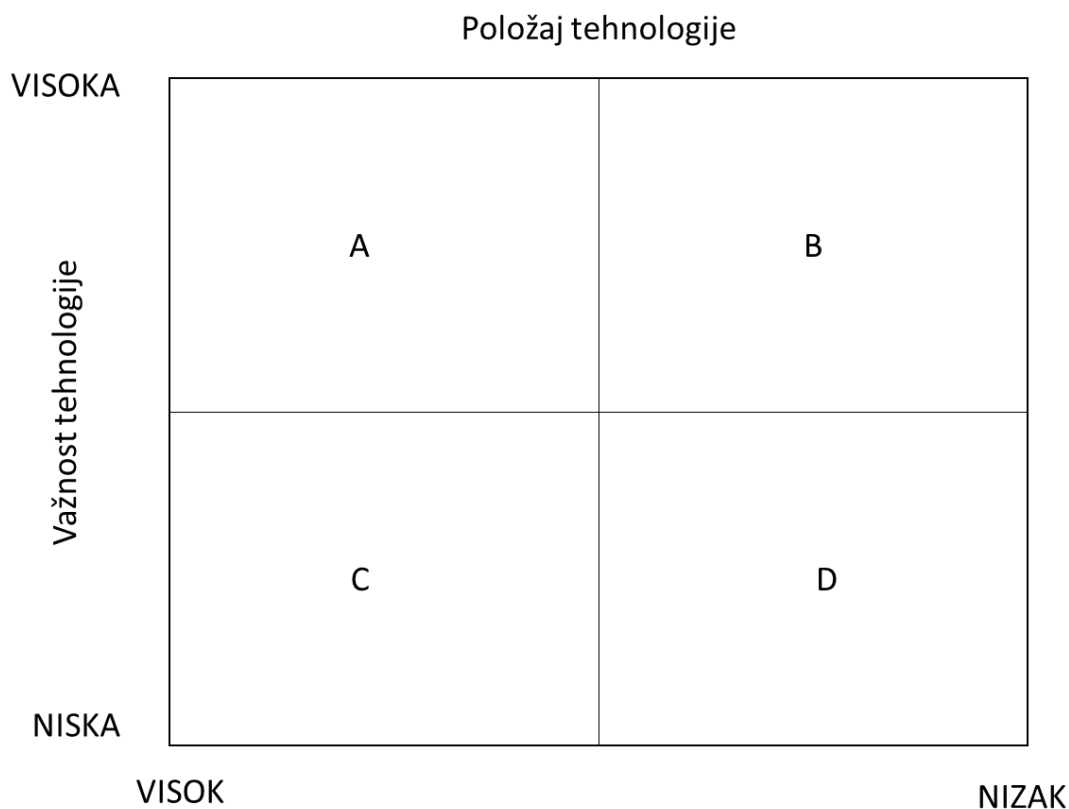
	Tehnologija koju rabi poduzeće	Tehnologija koju rabe konkurenti	Nove tehnologije „na vidiku”
PRILIKA			
PRIJETNJA			

*(izvor: Rad autora)*

*Prikaz 19.* predstavlja tablicu u koju se unose odgovori na gore utvrđena pitanja. Ovakva tablica izrađuje se za svaku stratešku poslovnu jedinicu ili drugačije utvrđenu cjelinu zasebno. Kroz tablicu analizira se vlastita tehnologija poduzeća te tehnologija koju rabe konkurenti. Na taj način vrlo lako se može raspoznati predstavlja li poduzeću pojedina tehnologija priliku ili prijetnju te hoće li nove tehnologije imati pozitivan ili negativan utjecaj na poslovanje vlastitog poduzeća i na poslovanje glavnog konkurenta. Nakon provedene analize i izrade pripadajućih tablica obavlja se procjena tehnologije pomoću matrice. Matrica se sastoji od četiri kvadranta te u odnosu stavlja važnost tehnologije i položaj tehnologije.

„Kvadrant A označuje visok položaj tehnologije (poduzeća) u tehnologiji visoke važnosti. Kvadrant B označuje nizak položaj tehnologije u tehnologiji visoke važnosti, što zahtijeva ulaganje sredstava u svrhu unaprjeđenja postojeće tehnologije. Kvadrant C označuje visok položaj tehnologije, ali u nevažnoj i zastarjeloj tehnologiji. Kvadrant D označuje nizak položaj tehnologije u nevažnoj tehnologiji što, u načelu, zahtijeva preorijentaciju ili likvidaciju” (Buble et al 2005:35). Matrica procjene tehnologije prikazana je sljedećim prikazom.

Prikaz 20 Matrica procjene tehnologije



(izvor: Rad autora)

Prema navedenim objašnjenjima najbolji položaj za organizaciju je kvadrant A u kojem organizacija raspolaže s tehnologijom visoke važnosti, dok najgori položaj je kvadrant D u kojem organizacija ima nizak položaj tehnologije u nevažnoj i zastarjeloj tehnologiji, što će mu svakako donijeti mnoštvo prijetnji u budućem poslovanju.

## 4.2. Analiza poslovne okoline

Postoji mnoštvo alata za analiziranje poslovne okoline zbog utjecaja velikog broja skupina. Analiziranje poslovne okoline obuhvaća analizu konkurenata, analizu zahtjeva potrošača ili bilo koje druge interesne skupine. Ime koje se često spominje kada je riječ o analizi poslovne okoline je Michael Porter. Porter iznosi niz alata koji organizacijama pomažu u donošenju poslovnih odluka, a u obzir uzimaju poslovnu okolinu. Jedan od tih alata je Porterov model industrijske strukture, odnosno Porterovih 5 sila. Izuzet Porterovih 5 sila, jedan od alata koji se koristi za analizu poslovne okoline je analiza četiri kuta ili Four Corner's Analysis. Analiza četiri kuta korisna je za analiziranje konkurenata. Porter naglašava da bi cilj konkurentne analize uvijek bi trebao biti na stvaranju uvida u budućnost. Model se može koristiti za razvijanje profila mogućih

strategijskih promjena konkurenta i uspješnost provedenih promjena; za predviđanje odgovora konkurenata na izvedene strateške poteze te za određivanje reakcije svakog konkurenta na raspon promjena u industriji i promjene okoliša koje se mogu pojaviti. Još jedna korisna metoda za utvrđivanje konkurencije i potencijalnih konkurentnih kretnji su tzv. Ratne igre ili War games. Ratne igre korisna su tehnika za prepoznavanje konkurentnih ranjivosti i pogrešne interne pretpostavke o strategijama konkurenata. Također potiču nove načine razmišljanja o konkurentnom kontekstu. Ratne igre su često osobito korisne za organizacije suočene s kritičnim strateškim odlukama (Downey 2007:12). Za analiziranje poslovne okoline početni koraci, odnosno početne analize svakako su: skeniranje poslovne okoline, analiza konkurencija i stakeholder analiza. Skeniranje poslovne okoline započinje svrstavanjem svih dimenzija poslovne okoline u tablicu te opis svih izabраниh elemenata. Nakon opisivanja elemenata utvrđuje se jesu li oni prilike ili prijetnje te se svim elementima dodjeljuje ocjena. Pri vršenju analize konkurencije, moguće je primijeniti dva postupka, a to su skeniranje konkurencije i analiziranje strukture konkurencije. Stakeholder analiza započinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za organizaciju, a nastavlja se s procjenom odgovarajućih pretpostavki (Buble, 2005.).

#### **4.2.1. Skeniranje poslovne okoline**


Skeniranje poslovne okoline započinje identificiranjem ključnih aktera okoline te definiranjem njihovog utjecaja i važnosti na poslovanje poduzeća. Poslovna okolina usko je povezana s poslovanjem organizacije te predstavlja neposredno okruženje organizacije. U okviru poslovne okoline nalaze se kupci, odnosno potrošači, konkurenti, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditori, zaposlenici, dioničari i dobavljači. Kupci ili potrošači predstavljaju osobe koje kupuju proizvod ili koriste uslugu poduzeća te time omogućavaju daljnje poslovanje poduzeća. Za razliku od kupaca, konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse i kupce na tržištu. Društvene organizacije su dobrovoljna udruženja građana, koja se stvaraju u svrhu ostvarenja neke vrste interesa. Društvene organizacije se najčešće odnose na sindikate. Vladine organizacije kroz politiku i zakone mogu utjecati na organizacija, tržište i načine donošenja odluka u poduzeću. Sve vladine organizacije donosi vlada. Kreditori pomažu poduzeću u ostvarivanju svojih poslovnih ciljeva kroz financijsku ili druge oblike pomoći. Zaposlenici imaju ključnu ulogu u poduzeću, jer su oni temelj za ispunjavanje svih ciljeva organizacije. Dioničari su vlasnici jedne ili više dionica nekog trgovačkog društva. Dobavljači organizacije koje organizacija opskrbljuju potrebnim resursima za poslovanje. Nakon definiranja svih aktera poslovnog okruženja važno je i naznačiti predstavlja li navedeni subjekt priliku ili prijetnju za organizaciju, odnosno utječe li

pozitivno ili negativno na organizaciju. Svi navedeni podaci uvrštavaju se u tablicu, gdje se uz svaki subjekt dodjeljuje „+“ ili „-“, ovisno o tome predstavlja li navedeni subjekt priliku ili prijetnju. Dalje u analizi potrebno je ocijeniti elemente, što se provodi putem četiri metodološka koraka:


- „Korak 1. Na temelju podataka iz tablice neophodno je ocijeniti utjecaj elemenata na poslovanje poduzeća, i to tako da se elementima koji su u tablici označeni s „+“ dodijeli, prema njihovom utjecaju na poslovanje poduzeća, ocjena od 0 do 5, a elementima koji su u tablici označeni s „-“, ocjena od -5 do 0, pri čemu na skali ocjena 0 znači „nema utjecaja“, a ocjena 5 označuje „presudan utjecaj“.
- Korak 2. Na temelju ocjena utjecaja pojedinih elemenata dimenzija poslovne okoline potrebno je izračunati prosječnu ocjenu svake izabrane dimenzije, i to tako da se zbroje sve ocjene elemenata i podijele s njihovim brojem.
- Korak 3. Nakon što je ocijenjen utjecaj korespondirajućih elemenata na poslovanje poduzeća, potrebno je ocijeniti važnost elemenata, pri čemu se upotrebljava ocjena od 0 do 10 (ocjena 0 znači „nema važnosti“, a ocjena 10 znači „presudna važnost“). U tom je postupku potrebno najprije ocijeniti elemente dimenzija poslovne okoline, nakon čega treba izračunati prosječne ocjene za svaku izabranu dimenziju.
- Korak 4. Svodi se na izradu tabličnog prikaza rezultata analize poslovne okoline, s prikazom utjecaja elemenata, važnosti elemenata te zbrojem prilika i prijetnji“ (Buble et al 2005:36).

*Prikaz 21 Tablični prikaz rezultata skeniranja*


Akteri poslovne okoline	Utjecaj	Važnost	Ponder
1. Kupci			
2. Konkurenti			
3. Društvene organizacije			
4. Vladine organizacije			
5. Kreditori			
6. Zaposlenici			
7. Dioničari			
8. Dobavljači			
UKUPNO:			



Od +5 do -5



Od 0 do 10



utjecaj x važnost

(izvor: Rad autora)

Prije izrade završnog tabličnog prikaza analize poslovne okoline potrebno je napraviti zasebne tablice za svaki pojedinačni element. To bi značilo da treba definirati utjecaj i važnost svakog od npr. dobavljača, zaposlenika ili kupca. Kada se dobiju konačne vrijednosti pojedinačnih tablica, izrađuje se završna tablica, koja daje ukupan pregled svih subjekata poslovne okoline poduzeća.

#### **4.2.2. Analiza konkurencije**

Konkurencija je jedna od najvažnijih skupina unutar poslovne okoline poduzeća. Konkurencija ima izravan utjecaj na poslovanje poduzeća te glavni cilj svakog poduzeća je nadmašiti konkurenciju i biti bolji. Svaka grana poslovanja ima svoje konkurente, koji se natječu za isto tržište i za potrošače. Jedini način za postizanje konkurentnosti na tržištu i postizanje uspjeha je stalno praćenje konkurencije i njihovih poslovnih poteza. Upravo u tu svrhu postoje brojne analize kojima se mogu predviđati naredni koraci konkurencije i vidjeti odnos vlastitog poduzeća prema onom konkurentnom. Cilj je prikupiti što je više moguće informacija o konkurenciji, njihovom načinu poslovanja, prednostima i nedostacima te strateškim usmjerenjima, jer te su informacija ključne kako bi se vlastitu organizaciju moglo usmjeriti na pravilan način.

##### **4.2.2.1. Skeniranje ili oštro motrenje konkurencije**

Skeniranje ili oštro motrenje konkurencije slično je kao i skeniranje poslovne okoline, samo je razina promatranja drugačija. Skeniranje konkurencije fokus stavlja na identifikaciju ključnih konkurenata i praćenje tih konkurenata. Skeniranje obuhvaća određivanje postojećih konkurenata, ali i onih potencijalnih. „Rezultati skeniranja bi trebali omogućiti poduzeću poduzimanje niza akcija i aktivnosti u smislu njegova anticipativnog djelovanja, s prvenstvenim ciljem iskorištavanja konkurentskih prednosti poduzeća u odnosu prema njegovim glavnim konkurentima“ (Buble et al 2005:39). Sam postupak skeniranja konkurencije vrlo je sličan postupku skeniranja poslovne okoline. Započinje identificiranjem i opisivanjem konkurencije, na temelju čega se definira postoji li opasnost od konkurencije, odnosno predstavlja li navedeni subjekt prijetnju za vlastitu organizaciju. Svakom od navedenih subjekata može se dodijeliti ocjena koja predstavlja jačinu utjecaja promatranog subjekta, što u konačnici pokazuje na koje konkurente vlastita organizacija treba obratiti posebnu pažnju. Nakon dobivanja cjelokupne slike postojeće i potencijalne konkurencije, važno je analizirati strukturu konkurencije, koja se svodi na deset ključnih faktora. Struktura konkurencija daje detaljan prikaz snage konkurencije te odnos vlastitog poduzeća s onim konkurentnim. Analiza strukture konkurencije samo je jedna od metoda koja se koristi te postoji niz drugih koje poduzeća mogu koristiti.



#### 4.2.2.2. Analiza strukture konkurencije

Analiza strukture konkurencije koristi se za analizu ključnih faktora konkurencije, koji imaju utjecaj na organizaciju. Iako se temelji na Porterovom modelu industrijske strukture, razlikuje se u pojedinim aspektima provođenja analize. „Temeljem Porterove klasifikacije faktora konkurencije, sve je faktore konkurencije moguće promatrati s četiri bitna aspekta, i to:

- s aspekta pozicije poduzeća u pripadajućoj grani
- s aspekta trenutnog strateškog položaja poduzeća
- s aspekta potencijalnog strateškog položaja poduzeća
- s aspekta sposobnosti ili osposobljenosti menadžmenta poduzeća da sagleda utjecaj konkurencije i pomoću odgovarajuće strategije omogući ostvarenje vizije i zacrtanih ciljeva poduzeća,, (Buble et al 2005:39).

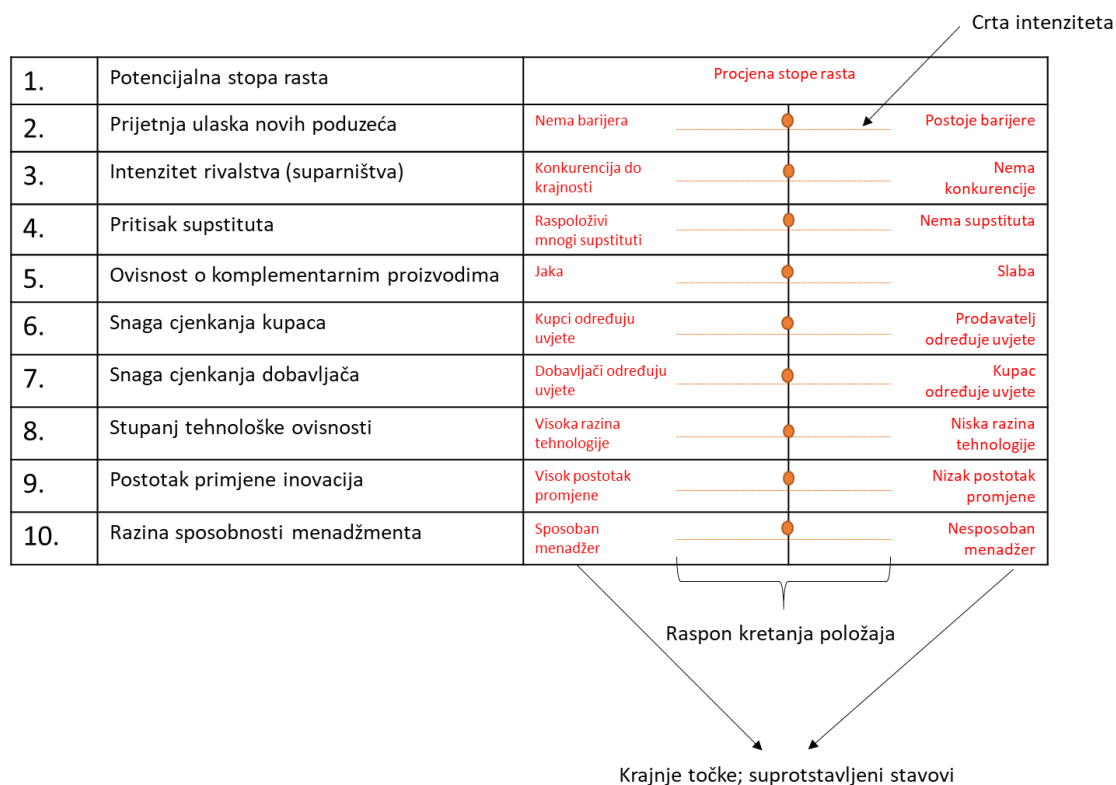
Ova četiri aspekta predstavljaju temeljne pretpostavke za analizu strukture konkurencije. Sama analiza strukture konkurencije se odnosi na definiranje deset ključnih faktora, koji imaju utjecaj na organizaciju. Organizacija mora imati sve relevantne podatke o vlastitom poslovanju, koje može dobiti putem anketa ili istraživanja, kako bi moglo pravilno definirati sve ključne faktore i vidjeti gdje se nalaze prijetnje i opasnosti za poslovanje.

Deset ključnih faktora su:

1. potencijalna stopa rasta
2. prijetnja ulaska novih poduzeća
3. intenzitet rivalstva, odnosno suparništva
4. pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta
5. ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima
6. snaga cjenkanja kupaca
7. snaga cjenkanja dobavljača
8. stupanj tehnološke ovisnosti
9. postotak primjene inovacija
10. razina sposobnosti menadžmenta (Buble et al 2005:40).

„Navedene ocjene, u obliku kratke analize, mogu se i grafički prikazati na način da se za svaki faktor, na određenoj crti koja prikazuje intenzitet, praktično odredi i nacрта položaj između dviju krajnjih točaka, odnosno suprotstavljenih stavova“ (Buble et al 2005:40).

## Prikaz 22 Analiza strukture konkurencije



(izvor: autor prema Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: *Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.*)

*Prikaz 22.* obuhvaća analizu strukture konkurencije, koja ima 10 ključnih faktora. Uz svaki faktor nalaze se suprotstavljeni stavovi, dok točka prikazuje položaj poduzeća. Točka se kreće po liniji intenziteta i ovisno o provedenom istraživanju i prikupljenim podacima, stavlja se na odgovarajući položaj između dva ekstrema. Ova analiza predstavlja brzi uvid u strukturu konkurencije, ali svakako se može nadopuniti s drugim analizama koje poduzeću omogućuju detaljniji i cjelovit prikaz stanja.

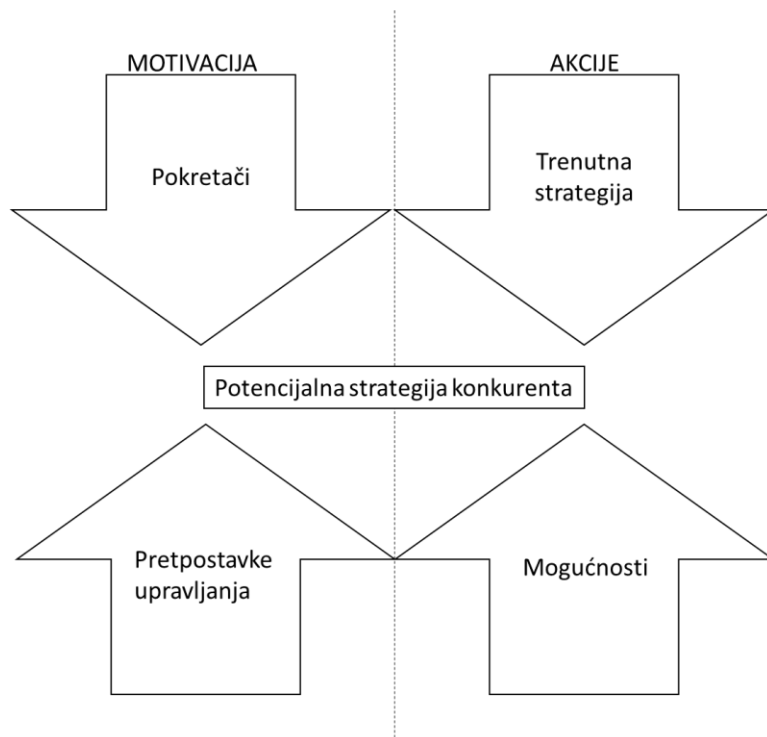
### 4.2.2.3. Analiza četiri kuta

Analiza četiri kuta korisna je za analiziranje konkurenata. Porter naglašava da bi cilj konkurentne analize uvijek bi trebao biti na stvaranju uvida u budućnost. Model se može koristiti za razvijanje profila mogućih stratejskih promjena konkurenta i uspješnost provedenih promjena; za predviđanje odgovora konkurenata na izvedene strateške poteze te za određivanje reakcije svakog konkurenta na raspon promjena u industriji i promjene okoliša koje se mogu pojaviti. "Četiri kuta" se odnose na četiri dijagnostičke komponente koje su neophodne za analizu konkurencije: budući ciljevi; trenutna strategija; pretpostavke; i sposobnosti (Downey 2007:9).

Razumijevanje ove četiri komponente može pomoći predvidjeti kako konkurent može odgovoriti na određenu situaciju. Za razumijevanje i predviđanje potencijalne strategije konkurenta, analizira se:

- a) motivacija - pokretači – motivacija se odnosi na analizu konkurentskih ciljeva; pokušava se dobiti odgovor na to jesu li konkurenti zadovoljni tržišnom pozicijom. To pomaže predvidjeti kako bi konkurenti mogli reagirati na vanjske snage i koliko je vjerojatno da će promijeniti strategiju
- b) motivacija - pretpostavke upravljanja – odnosi se na percepcije i pretpostavke koje konkurencija ima o sebi. Analiziranje tih pretpostavki može pomoći u prepoznavanju konkurentne pristranosti i slijepe točke.
- c) akcije – strategija - Strategija organizacije određuje kako se konkurent natječe na tržištu. Međutim, postoji razlika između „namjeravane“ strategije (strategija navedena u godišnjih izvješćima, intervjuima, itd.) i „ostvarene“ strategije (strategija koju organizacija slijedi u praksi, a očituje se kroz akvizicije, kapitalne izdatke, razvoj novih proizvoda itd.)
- d) akcije – mogućnosti - pokretači, pretpostavke i strategija organizacije će odrediti prirodu, vjerojatnost i vrijeme djelovanja konkurencije. Međutim, sposobnosti organizacije će odrediti njegovu sposobnost pokretanja ili odgovora na vanjske snage (Downey 2007:10).

*Prikaz 23 Analiza četiri kuta*



*(izvor: Rad autora)*

Svako od četiri navedenih polja popunjava se prikladnim podacima iz kojih se može predvidjeti potencijalna strategija konkurenata. Sljedeća tablica prikazuje neke od uobičajenih podataka, koji se unose u zadanu matricu.

*Tablica 4 Predložak za analizu četiri kuta*

Pokretači	Trenutna strategija	Mogućnosti	Pretpostavke upravljanja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financijski ciljevi</li> <li>• Organizacijska kultura</li> <li>• Organizacijska struktura</li> <li>• Pozadina tima vodstva</li> <li>• Vanjska ograničenja</li> <li>• Poslovna filozofija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako posao stvara vrijednost</li> <li>• Gdje poduzeće odlučuje investirati</li> <li>• Razvijeni odnosi i mreže poznanstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepcija poduzeća o vlastitim snagama i slabostima</li> <li>• Kulturne osobine</li> <li>• Organizacijska vrijednost</li> <li>• Percipirane snage industrije</li> <li>• Vjerovanje o ciljevima konkurencije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketinške sposobnosti</li> <li>• Vještine i obuka radne snage</li> <li>• Patenti i autorska prava</li> <li>• Financijska snaga</li> <li>• Leadership kvalitete glavnog menadžera</li> </ul>

*(izvor: Autor prema Visual Paradigm, What is Four Corners Analysis?)*

Prednosti ove analize je mogućnost ulaska u um konkurenta. Kroz navedenu analizu može se dobiti bolji uvid u način razmišljanja konkurencije i predviđanje njihovih sljedećih koraka. Pomoću analize mogu se istražiti vjerovanja i pretpostavke kojima se vode konkurenti te upotrijebiti njihovo ponašanje u prošlosti, kako bi se predvidjelo ponašanje u budućnosti. Time se može predvidjeti hoće li doći do promjena u strategiji konkurenata.

### **4.2.3. Porterov model industrijske strukture**

Michael Porter predstavio je alat za analizu poslovne okoline poduzeća. Temelj alata je model industrijske strukture, koji omogućava identifikaciju strukture tržišta, koju je Porter opisao kroz pet konkurentskih sila:

1. konkurentska snaga supstituta
2. konkurencija unutar grupacije
3. konkurentska snaga kupca
4. konkurentska snaga dobavljača
5. ulaz novih konkurenata.

Tablica 5 Čimbenici Porterovog modela industrijske strukture

Pregovaračka moć dobavljača	Pregovaračka moć kupaca	Opasnost od ulaska novih konkurenata	Stupanj suparništva među postojećim poduzećima	Prijetnja od supstituta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj i koncentracija dobavljača</li> <li>• Osjetljivost dobavljača na veličinu</li> <li>• Različitost ulazima</li> <li>• Utjecaj ulaza na troškove i različitost</li> <li>• Troškovi prebacivanja</li> <li>• Dostupnost supstituta</li> <li>• Sposobnost dobavljača za vertikalnu integraciju</li> <li>• Trošak bitan za ukupnu kupnju u industriji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukupni iznos kupovine</li> <li>• Informacije o kupcima</li> <li>• Prepoznatljivost marke</li> <li>• Osjetljivost na cijenu</li> <li>• Sposobnost kupaca za vertikalnu integraciju</li> <li>• Različitost proizvoda</li> <li>• Koncentracija kupaca u odnosu na industriju</li> <li>• Dostupnost supstituta</li> <li>• motiviranost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prednost apsolutnog troška</li> <li>• Vlastita krivulja učenja</li> <li>• Pristup ulazima</li> <li>• Politika vlade</li> <li>• Ekonomija razmjera</li> <li>• Potrebe za kapitalom</li> <li>• Prepoznatljivost marke</li> <li>• Troškovi prebacivanja</li> <li>• Pristup distribucijskim kanalima</li> <li>• Očekivana „osveta”</li> <li>• Vlastiti proizvodi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izlazne barijere</li> <li>• Broj i veličina konkurenata</li> <li>• Fiksni troškovi</li> <li>• Stopa rasta industrije</li> <li>• Povremena prekapacitivnost</li> <li>• Diferencijacija proizvoda</li> <li>• Prepoznatljivost marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troškovi prebacivanja</li> <li>• Sklonost kupca supstitutima</li> <li>• Utjecaj prelaska na supstituta na cijenu proizvoda</li> </ul>

(izvor: Autor prema Buntak K., Droždek I., Sesar V. (2015.), *Poslovno upravljanje, Zbirka zadataka, Praktikum, II izdanje, Varaždin: Sveučilište Sjever*)

Čimbenici koji se odnose na pregovaračku moć dobavljača najčešće su povezani uz broj i koncentraciju dobavljača kao i troškove prebacivanja; pregovaračka moć kupca ovisi o informacijama kojima se o kupcu raspolaže kao i koncentraciju kupaca u odnosu na industriju. Opasnost od ulaska novih konkurenata ovisi o pristupu ulazima na tržište i distribucijskim kanalima, dok prijetnja od supstituta ovisi o sklonosti kupaca supstitutima kao i troškovi prebacivanja. Važan je i stupanj suparništva među postojećim poduzećima, koji ovisi o izlaznim barijerama i fiksnim troškovima.

Porterovih 5 sila se primjenjuju kada se želi analizirati u kojoj mjeri organizacija može konkurirati u sljedećim kategorijama: (Buntak et. al. 2013:54-55)

1. ulazak novih konkurenata – ovisi o tome postoje li barijere za ulazak na određeno tržište. Ako se želi ograničiti ulazak konkurenata, potrebne su veće barijere. Konkurencija će biti jača, ako je lakši ulazak na određeno tržište.
2. opasnost od supstituta – stupanj konkurentnosti supstituta ovisi o nekoliko čimbenika: njihovoj sposobnosti da efikasno zadovolje točno određenu kupčevu potrebu, o cijeni, o trošku promjene proizvoda za kupce te o želji kupaca da zamijene određen proizvod.
3. pregovaračka moć kupaca – ovisi o broju i veličini kupca. U slučaju postojanja velikog broja jakih kupaca, njihov utjecaj na organizaciju će biti znatno veći te će poslovanje organizacije ovisiti o tim kupcima.

4. pregovaračka moć dobavljača – dobavljači imaju zadatak organizacije opskrbiti potrebnim resursima te što je veća ovisnost organizacije o dobavljačkim proizvodima, to je snaga dobavljača veća. Ako se organizacija orijentira na samo jednog dobavljača, veća je ovisnost organizacije o tom dobavljaču te ujedno i veći rizik. Ako postoji konkurencija među dobavljačima, troškovi prelaska na usluge drugog dobavljača, jedan su od čimbenika koji određuje njihovu pregovaračku snagu. Opasnost od integracije dobavljača može umanjiti snagu pojedinog dobavljača itd.
5. suparništvo među postojećim konkurentima – iziskuje dodatna sredstva za marketing ili snižavanje cijene u odnosu na konkurenciju. Broj konkurenata, sličnost u veličini konkurenata, stopa rasta industrije, stupanj diferencijacije i izlazni troškovi industrije, samo su neki od čimbenika o kojima ovisi intenzivnost suparništva.

Porterov model industrijske strukture provodi se kroz nekoliko jednostavnih koraka. Za svaku od navedenih kategorija definiraju se neki od temeljnih čimbenika te se ocjenjuje predstavljaju li ti čimbenici priliku ili prijetnju za organizaciju. Ovisno o odnosu prilika i prijetnja, može se definirati predstavlja li svaka od navedene kategorije priliku ili prijetnju za poslovanje poduzeća. Neki od čimbenika, koji se uvrštavaju u odgovarajuću tablicu mogu biti neki od prikazanih u *Tablici 5*.

*Prikaz 24 Matrica Porterovog modela industrijske strukture*

KUPCI	PRILIKA	PRIJETNJA	
-			Slaba/jaka pregovaračka moć kupaca
-			
-			
DOBAVLJAČI	PRILIKA	PRIJETNJA	
-			Slaba/jaka pregovaračka moć dobavljača
-			
-			
KONK. SUPSTITUTI	PRILIKA	PRIJETNJA	
-			Opasnost/nema opasnosti od supstituta
-			
-			
NOVI KONKURENTI	PRILIKA	PRIJETNJA	
-			Slabost/jakost novih konkurenata
-			
-			
KONKURENTI	PRILIKA	PRIJETNJA	
-			Slaba/jaka postojeća konkurencija
-			
-			

(izvor: Rad autora)

Cilj provedbe Porterove analize je oblikovanje učinkovite poslovne strategije. Organizacija nastoji postići konkurentsku prednost, a to je moguće samo ukoliko ima diferenciran proizvod i vodstvo u troškovima. Uzimajući to u obzir, tri su vrste strategija:

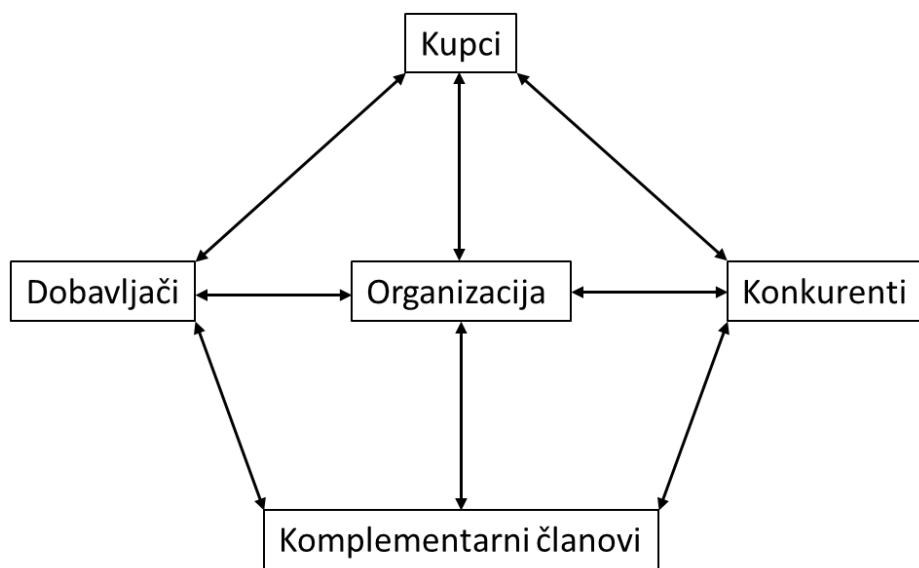
1. strategija diferencijacije – „Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata ako može biti jedinstveno u nečemu što je vrijedno kupcima“ (Tolušić i Raguž 2012:385). Diferencijacija se ne mora nužno odnositi na proizvod ili uslugu, organizacija se može diferencirati kroz poslovne procese, organizacijsku kulturu i dr., no za organizaciju strategija diferencijacije je iznimno skupa, ali omogućuje određivanje više cijene proizvoda ili usluge temeljene na dodanoj vrijednosti.
2. strategija troškovnog vodstva – odnosi se na postizanje najnižih troškova unutar određene industrije. „Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama - veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije,“ (Tolušić i Raguž 2012:384-385).
3. strategija fokusiranja – odnosi se na odabir ciljnog segmenta te kreiranje strategije specifično za taj segment. Strategija fokusiranja može biti usmjerena prema diferencijaciji ili niskim troškovima. Ukoliko organizacija odabere fokusiranje na niske troškove, tada pokušava ostvariti troškovnu prednost unutar odabranog segmenta, dok fokus na diferencijaciju osigurava diferencijaciju unutar odabranog segmenta. „Optimizirajući svoju strategiju za ciljani segment, poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost“ (Tolušić i Raguž 2012:386).

#### **4.2.4. Model mreže vrijednosti**

Model mreže vrijednosti ili Value Net Model je strateški okvir s kojim organizacije mogu klasificirati relevantne aktere u svojoj grani i okolini. Model identificira četiri vrste aktera s kojima svaka organizacija mora raditi i koji imaju izravan utjecaj na organizaciju i njene rezultate, a oni su: kupce, dobavljači, konkurenti i komplementarni članovi. Model mreže vrijednosti, između ostalog, temelji se na modelu pet sila Michaela Portera, a razradio ga je Barry J. Nalebuff, profesor na Sveučilištu Harvard, i Adam M. Brandenburger, profesor na Sveučilištu Yale. Prema njihovom mišljenju, Porterov model pet snaga bio je posve usredotočen na konkurenciju i nije uspio procijeniti potencijal suradnje u industrijama, što bi upravo moglo dovesti do velikog stvaranja

vrijednosti. Kada organizacije u određenoj industriji rade zajedno, one mogu stvoriti veće i vrijednije tržište nego što bi ikada mogle postići samostalno. To znači da bi se akteri u industriji trebali više usredotočiti na ukupni tržišni potencijal i omogućiti rast, a ne na dijeljenje tržišnog potencijala i pokušavanje dobivanja pojedinačnog tržišnog udjela (Janse,2018). U knjizi *Co-Opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation*, autori Adam M. Brandenburger i Barry J. Nalebuff raspravljaju o novom pojmu natjecanja. Kombinirajući poslovnu strategiju i teoriju igara, ovi autori tvrde da je bolje da organizacije rade zajedno nego da se suprotstavljaju jedni drugima kroz natjecanje.

*Prikaz 25 Model mreže vrijednosti*



*(Izvor: Rad autora)*

Polazna točka modela mreže vrijednosti je smatrati poslovanje kao igru i modelirati tko su igrači, koje su njihove uloge i koja je njihova neto vrijednost. Cilj svake ambiciozne organizacije je da raste. Ukupna bilanca vrijednosti sastoji se od vrijednosti kupaca, dobavljača, konkurenata i komplementarnih članova. Rezultat je potpuni pregled organizacije i njezinog okruženja.

U modelu se identificiraju četiri vrste igrača:

1. Kupci - Bez kupaca, organizacija ne može preživjeti. Više kupaca znači više prodaje i vjerojatno veći tržišni udio. Kupci mogu biti klijenti, druge organizacije ili korisnici, no Porter je ovu kategoriju označio kao kupce. Mora se definirati jasno segmentirana skupina kupaca i sve aktivnosti organizacije moraju biti usmjerene na dobivanje što je moguće više kupaca.



2. Dobavljači - Dobavljači su stranke koje organizaciji pružaju resurse potrebne za proizvodnju ili prodaju konačnog proizvoda. Resursi su važni vanjski čimbenici koje treba uzeti u obzir, jer dobavljači izravno utječu na cijenu po kojoj se isporučuju i utječu na kvalitetu krajnjeg proizvoda. Organizacijama se preporučuje održavanje dobrih odnosa s dobavljačima ili upravljanje rizicima odabirom nekoliko dobavljača. Dobavljači igraju ključnu ulogu u budućem uspjehu organizacije.
3. Konkurenti – Porterovi modeli, model 5 sila i model dijamanta, opisuju potrebu za analizom konkurencije. Na većini tržišta postoji nekoliko konkurenata: oni koji se natječu na cijeni i oni koji se natječu u kvaliteti. Poznavanje vlastite konkurencije odavno je ključni faktor uspjeha. Iako se konkurenti često vide kao igrači s kojima se treba boriti za tržišni udio, moguće je s njima surađivati i povećati profitabilnost. Primjer za to je zajednička kupnja sredstava od dobavljača.
4. Komplementarni članovi - ovo je kategorija zbog koje su Nalebuff i Brandenburger djelomično došli do modela mreže vrijednosti. Umjesto da se natječu sa sličnim organizacijama na tržištu, ova kategorija opisuje zašto se konkurentski proizvodi i usluge mogu kombinirati kako bi krajnji rezultat postao atraktivniji za potrošače. Akteri se smatraju komplementarnim članovima ako potrošač cijeni proizvod, dok je proizvod druge organizacije ugrađen u njega ili ako posjeduje oba proizvoda (Janse, 2018.).

Model mreže vrijednosti je vizualni model i može se nacrtati s olovkom i papirom ili softverom. Budući da model potječe od teorije igara, Brandenburger i Nalebuff predlažu da se proces formuliranja strategije organizacije promatra kao igra. Crtanje mreže vrijednosti je prvi korak prema mijenjanju igre. Sljedeći korak je identificirati sve elemente igre, koja se sastoji od pet komponenti, koristeći akronim PARTS: Igrači (Players), dodana vrijednost (Added value), pravila (Rules), taktike (Tactics) i opseg (Scope). PARTS će opisati osnovna pitanja koja organizacija mora postaviti:

1. Igrači: Potrebno je zapitati se tko su igrači u igri i podijeliti ih na kupce, dobavljače, konkurente i komplementarne članove.
  - Koje su mogućnosti za suradnju i natjecanje sa svakim od različitih igrača?
  - Postoje li stranke s kojima bi se mogao stvoriti strateški savez?
  - Tko bi se mogao ili trebao pridružiti industriji?
  - Tko će dobiti, a tko izgubiti ako se pridruži savezu?
2. Dodana vrijednost: Dodana vrijednost mjeri ono što svaki igrač, u svakoj ulozi, donosi u savez. Organizacije bi trebale razmisliti o vlastitim izvorima vrijednosti, u čemu može pomoći korištenje alata poput VRIO okvira ili analize lanca vrijednosti.

- Postoje li načini na koje se mogu kombinirati snage kako bi se dodala vrijednost dobavljačima ili klijentima?
3. Pravila: Svaka industrija i tržište imaju pravila i propise. Neke su napisane i provedene zakonom, neke nepisane, ali općeprihvaćene prakse.
- Koja pravila pomažu vašoj organizaciji?
  - Koja pravila štete vašoj organizaciji?
  - Tko ima moć stvaranja, provođenja i poništavanja pravila?
4. Taktike: Element važan za utvrđivanje u kojoj mjeri je u najboljem interesu vaše organizacije da pravila tržišta budu vrlo transparentna
- Koje akcije može poduzeti jedan igrač da oblikuje strategije, postupke i percepcije drugih igrača na tržištu?
  - Kako se mogu namjerno poslati signali i poruke koje utječu na percepciju drugih igrača, što pak može utjecati na njihove postupke?
5. Opseg: Industrije često nisu izolirane, već su povezane s drugim industrijama. Mnoštvo nedavnih primjera pokazalo je da su softver, hardver, mediji, e-trgovina, reklamne i telekomunikacijske industrije ili blisko povezani ili da su igrači u nekim industrijama poduzeli smišljene strateške poteze kako bi ih proaktivno povezali.
- Koje industrije mogu potencijalno biti povezane?
  - Kako organizacija može stvoriti dodanu vrijednost od povezivanja proizvoda i usluga s tom industrijom?
  - Kako povezivanje može utjecati na percepcije i postupke drugih igrača? (B2U, 2018.)

Model Value Net je idealan za tvrtke koje rade s neprerađenim materijalima i kapitalnim dobrima, jer je jasnija razlika između konkurencije, dobavljača i komplementarnih članova. Svaka tvrtka koja spada u ovu kategoriju ima koristi od provođenja analize koja se temelji na modelu vrijednosti neto vrijednosti. Istodobno, druge tvrtke mogu također imati koristi od primjene modela vrijednosti neto vrijednosti. Uostalom, svaka tvrtka ima višestruke gospodarske i poslovne odnose, a postoji i skriveni potencijal koji se ne koristi u potpunosti.

#### **4.2.5. Analiza zainteresiranih za poduzeće**

Analiza zainteresiranih za organizaciju naziva se još i Stakeholder analiza, koja fokus stavlja na sve subjekte koji direktno utječu ili na koje direktno utječe poslovanje poduzeća. Stakeholder su upravo subjekti koji se nalaze u organizaciji ili izvan nje te imaju nekakvu vrstu interesa za

poslovanje i razvoj organizacije. Stakeholderi mogu biti vlasnici, dobavljači, klijenti, vlada, kreditori, zaposlenici ili menadžeri.

„Stakeholderi tvore svojevrsnu input-output strukturu organizacije koja proizlazi iz tri osnovna pitanja (područja):

- a) što daju odnosnoj organizaciji (ulaz-input)?
- b) što primaju od te organizacije (izlaz-output)?
- c) što očekuju (koji kriterij efikasnosti imaju u toj razmjeni s organizacijom)? “ (Gutić et al 2017:152)

Navedena pitanja svrstavaju se u tablicu, koja daje detaljan pregled svih zainteresiranih za organizacija, inputa, outputa i kriterija. Odgovori na navedena pitanja čine elemente stakeholder analize, odnosno analize zainteresiranih za organizacija. Ova analiza pomaže u procjenjivanju stanja i položaja organizacije. Započinje identifikacijom zainteresiranih subjekata za organizaciju, od kojih su najvažniji kupci, konkurenti i dobavljači, a zatim procjenjuje odgovarajuće subjekte kroz utvrđivanje podupirućih i opirućih pretpostavki svakog zainteresiranog subjekta. Te pretpostavke za organizaciju mogu predstavljati određenu priliku ili prijetnju. Podupiruće pretpostavke za organizaciju predstavljaju priliku, dok opiruće pretpostavke za organizaciju najčešće predstavljaju određenju vrstu prijetnje.

Gutić. Stanić i Martić pojašnjavanju kako se analiza zainteresiranih za organizaciju sastoji od nekoliko koraka, koji započinju identifikacijom zainteresiranih za organizaciju, nakon čega slijede dalje navedeni koraci:

- zainteresirani za organizaciju se rangiraju po veličini, intenzitetu, jačini interesa, strukturi interesa i drugim obilježjima
- vrši se identifikacija podupirućih elemenata i pretpostavki za svakog zainteresiranog
- vrši se identifikacija odupirućih elemenata i pretpostavki za svakog zainteresiranog
- procjenjuje se intenzitet, smjer, karakter, vjerojatnost i vrijednosti svakog podupirućeg i opirućeg elementa i pretpostavke. To se najčešće vrši putem skale ocjenjivanja u odgovarajućem definiranom rasponu ocjena (najčešće od 0 do 10)
- utvrđuje se dominirajući element i pretpostavka (opirući ili podupirući po zainteresiranom)
- formuliraju se strateške alternative i odabire se adekvatna strategija organizacije (Gutić et al 2017:154).

Elementi stakeholder, odnosno analize zainteresiranih za organizaciju prikazani su u sljedećoj tablici. Za svakog stakeholdera, odnosno zainteresiranog za organizaciju definiraju se inputi, outputi te kriteriji učinkovitosti, kao što je to prikazano *Tablicom 6*.

Tablica 6 Elementi analize zainteresiranih za organizaciju

Stakeholderi	Inputi	Outputi	Kriteriji učinkovitosti
VLASNICI	Kapitalna ulaganja	Dividende Rast profita Rast tvrtke Zadovoljni klijenti	Stopa povrata kapitala Profitabilnost Rast tržišta Konkurentnost
DOBAVLJAČI	Energenti Materijali Oprema Informacije Usluge	Realizaciju proizvoda i usluga po ugovoru	Stalnost kupnji Lojalnost Solventnost Likvidnost Rast organizacije
KLIJENTI	Roba Usluge	Pouzdana kvaliteta Stabilne isporuke Stabilne cijene Nove usluge Nove proizvode	Viša kvaliteta Niže cijene Uvjeti plaćanja Zajednički nastup
VLADA	Kvalitetni zakoni Uvjeti poslovanja Integracije Sigurnost	Ubiranje poreza Ubiranje doprinosa Rast zapošljavanja Sigurnost posla	Pouzdana transakcije Stabilnost Zakovitost u radu
BANKE I KREDITORI	Financiranje Robni krediti Tekuća plaćanja Platni promet	Kamate na kredite Povrat kapitala Sigurnost ulaganja	Sigurnost povrata Solventnost Likvidnost Rast organizacije Profitabilnost
ZAPOSLENI	Radna snaga Iskustva i znanja Kreativnost Odanost	Stalnost posla Životni ciljevi Sigurnost posla Dobre zarade	Zadovoljstvo poslom Dobra primanja
MENADŽERI	Znanja Sposobnosti Vještine Odanost Učenje	Zarade Bonifikacije Napredovanje Nagrade Usavršavanja	Realizacija ciljeva Zadovoljstvo poslom Karijera

(izvor: Autor prema Gutić, D., Stanić, L., Martić, B. (2017.) *Principi menadžmenta – temelj modernog poslovanja*, Studio HS Internet d.o.o., Osijek)

*Prikaz 26.* prikazuje tablicu dobavljača određenog poduzeća. Za svakog od dobavljača definiraju se podupiruće i opiruće pretpostavke, gdje je važno naglasiti kako postoji mogućnost da pojedini stakeholderi imaju samo jednu vrstu pretpostavki (podupiruću ili opiruću). Ovakva vrsta tablice nadopunjuje se sa svim ostalim stakeholderima, koje je organizacija identificirala. Procjena pretpostavki ne mora imati raspon vrijednosti od 0 do 10, već bilo koji raspon, koji organizacija odabere. Ispunjena cjelokupna tablica poduzeću daje informaciju o tome koji stakeholder predstavlja najveću opasnost za organizaciju te prevladavaju li podupiruće ili opiruće pretpostavke.

Prikaz 26 Tablica analize stakeholdera

Zainteresirani za poduzeće	Pretpostavke	Procjena pretpostavki	
		Važnosti	Vjerojatnosti
DOBAVLJAČI			
Dobavljač A	PODUPIRUĆE		
	a)		
	b)		
	OPIRUĆE		
Dobavljač B	PODUPIRUĆE		
	a)		
	b)		
	OPIRUĆE		
Dobavljač C	PODUPIRUĆE		
	a)		
	OPIRUĆE		
	a)		

(izvor: Rad autora)

Takva analiza predstavlja temelj za formuliranje strategija prema odgovarajućim stakeholderima. Buble smatra kako je za ostvarenje svrhe poduzeća i njegovo preživljavanje važno uspostaviti ravnotežu interesa između poduzeća i stakeholdera, ali i ostvariti lojalnost svih "aktivnih" stakeholdera (Buble 2006:177). Tablična analiza može se prikazati i grafički. Grafički prikaz analize zainteresiranih za organizaciju prikazan je u sljedećem prikazu.

Prikaz 27 Grafički prikaz analize stakeholdera

Zainteresirani za poduzeće	Pretpostavke	Pretpostavke	
		Podupiruće	Opiruće
		9 8 7 6 5 4 3 2 1	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
DOBAVLJAČI			
Dobavljač A	a)	_____	
	b)	_____	
	a)		_____
Dobavljač B	a)	_____	
	b)	_____	
Dobavljač C	a)	_____	
	a)		_____

(izvor: Rad autora)

Prethodni prikaz prikazuje grafički prikaz analize dobavljača unutar analize stakeholdera. Pretpostavke su označene slovima abecede sukladno prethodno izrađenoj tablici. Linija se ucrtava za svaku pretpostavku na lijevoj ili desnoj strani tablice, ovisno o tome predstavlja li podupiruću ili opiruću pretpostavku. Duljina linije ovisi o vrijednosti kojom se ocjenjuje pripadajuća pretpostavka. Na taj način dobiva se slikovit prikaz prevladavaju li podupiruće ili opiruće pretpostavke. U gore navedenom primjeru, može se zaključiti kako su podupiruće pretpostavke prevladavajuće, što označava prilike za organizaciju.

### **4.3. Analiza unutarnje okoline**

Unutarnja okolina organizacije predstavlja neposredno okruženje, odnosno organizacijsku kulturu, organizacijsku klimu, odnose među zaposlenicima, poslovne aktivnosti i dr. Analiziranje unutarnje okoline jednako je važno kao i analiziranje vanjske okoline. Analiziranjem unutarnje okoline, organizacija dobiva uvid u način poslovanja i stanje u organizaciji, koje tada može usporediti sa stanjem na tržištu, odnosno s vanjskim utjecajima. Za analizu unutarnje okoline moguće je koristiti niz alata, koji ovise o stanju organizacije. Svaka organizacija je različita, zbog čega pristup analizi unutarnje okoline nije jednak za svaku organizaciju. Jedan od korisnih alata za analiziranje unutarnje okoline svakako je VRIO okvir. Izuzet VRIO okvira, postoji još niz metoda analize ovog okruženja. Jedna od često korištenih metoda za utvrđivanje isplativosti i održivosti određene poslovne jedinice je BCG matrica (Buntak et al 2018:49). BCG matrica u kratkom vremenu može dati jasan pogled na trenutačnu situaciju te omogućiti menadžerima donijeti odluke. „Ciljevi su BCG matrice identificirati načine kako izvore gotovine najbolje iskoristiti u maksimiziranju budućeg rasta i profitabilnosti tvrtke“ (Buntak et al 2013:27). Za unutarnju analizu, ranije spomenuti, Michael Porter, iznosi svoj model lanca vrijednosti (engl. value chain model). Porter je vrijednost definirao kao iznos koji su kupci spremni platiti za ono što im organizacija nudi, a lanac vrijednosti kao kombinaciju devet generičkih vrijednosnih aktivnosti u poduzeću koje zajedničkim djelovanjem rezultiraju isporukom vrijednosti klijentima (Porter 2008:53). Analiziranje unutarnje okoline organizacije obuhvaća i analizu efikasnosti organizacije. Za razumijevanje efikasnosti organizacije predstavljeno je 7 ključnih elemenata organizacije, poznatijih kao 7s model. U 7s model ubrajaju se strategija, struktura, sustavi, kadrovska politika, vještine, stil i zajedničke vrijednosti. Strategija je plan kojim organizacija nastoji postići održivu prednost nad konkurentima. Struktura se odnosi na okvir u kojem se usklađuju aktivnosti članova organizacije. Ključna funkcija strukture jest usmjeravanje pažnje zaposlenih na potrebne poslove (definiranjem posla i određivanjem potrebnih suradnika). Sustavi značajno utječu na organizacijsku efikasnost jer usmjeravaju pažnju menadžera. Mnoge

organizacije uvode višenamjenske timove. Uspješan preustroj organizacije mora uključiti "remont" postojećeg sustava naknada, upravljačkih informacija i raspodjele kapitala, kako bi oni podržavali novi radni tijek. Kadrovska politika odnosi se na izobrazbu novih kadrova, njihovo uključivanje u tvrtku i vođenje njihovih karijera. Vještine se odnose na sposobnost iskorištavanja određenih stručnih kapaciteta u organizaciji – ljudi, upravljačka praksa sustava i/ili tehnologija. Stil je sveukupno ponašanje članova menadžerskog tima. Zajedničke vrijednosti vodeći su primjer organizaciji. Obuhvaćaju ono što je ljudima važno u organizaciji (Dujanić 2004:48-49). Neki od korisnih metoda i alata za analizu unutarnjeg okruženja su: balanced scorecard, kojim se kontrolira trenutni radni učinak te se prikupljaju informacije o osposobljenosti organizacije za poslovanje u budućnosti; izrada financijskog plana ili novčanog proračuna, za analizu financijskih pokazatelja te za analizu ljudskih potencijala, koristi se tzv. Black cycle, pomoću kojeg se ocjenjuju kompetencije trenutačnih zaposlenika ili „Zna, ne zna, želi, ne želi“, pomoću koje se određuje koje zaposlenike treba educirati, nagrađivati i motivirati. Za rješavanje problema unutar poduzeća koriste se metode poput dijagrama afiniteta, koji služi za sređivanje problema u kaotičnom stanju te za generiranje strategija njegovog rješavanja; relacijski dijagram, koji analizira uzroke i posljedice te otkriva veze koje dovode do rješenja problema; analiza polja sila, koja se primjenjuje za utvrđivanje čimbenika koji podržavaju ili rade protiv realizacije rješenja nekog problema te dijagram stabla, koji pokazuje slijed aktivnosti koje se moraju ili bi se trebale realizirati kako bi se riješio problem. Za utvrđivanje odnosa između pojedinih elemenata procesa, koristi se matrični dijagram, dok se za sortiranje problema prema prioritetima koristi matrica prioriteta. Vremenski rok u kojem pojedina aktivnost treba biti realizirana te posložen redosljed aktivnosti čini mreža aktivnosti, dok se za pronalaženje korijenskih uzroka analiziranog problema koristi dijagram uzroka i posljedica, tj. Ishikawin dijagram. Pareto dijagram usmjerava tim na probleme koji nude najviše mogućnosti za poboljšanje, odnosno ukazuje na uzroke koji izazivaju najveći dio posljedica. Ostale metode i tehnike analize unutarnje okoline su izrada profila poduzeća, funkcijska analiza interne okoline, analiza performansi te analiza resursa.

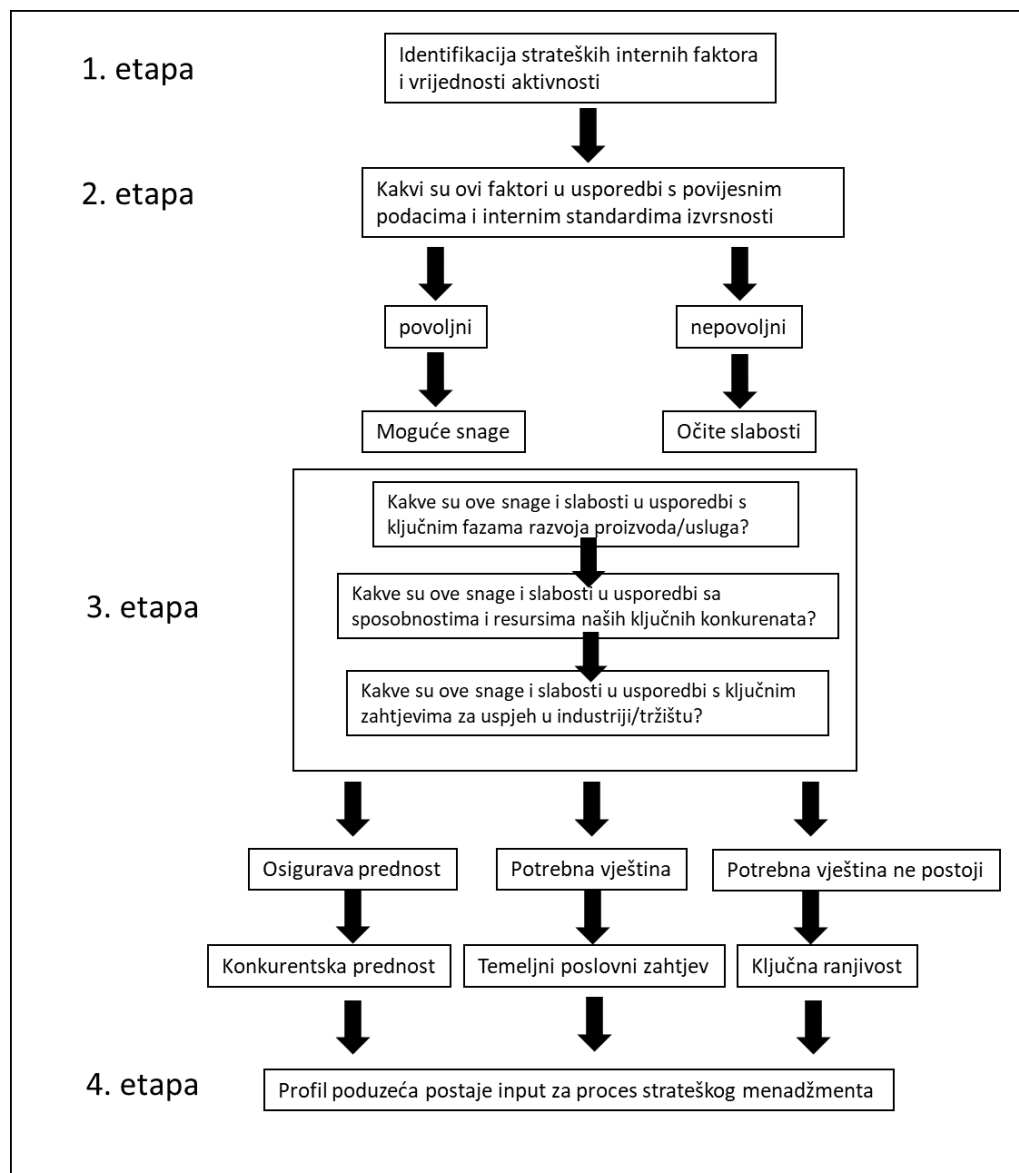
#### **4.3.1. Izrada profila poduzeća**

Profil poduzeća predstavlja prednosti, odnosno nedostatke poduzeća, koji su ključni za formiranje strategije poduzeća. Izrada profila poduzeća nam pomaže u kreiranju podloge za provođenje daljnjih analiza. Profil poduzeća obuhvaća sposobnost poduzeća, koja ovisi o tri faktora: „raspoloživosti resursa, kompetencijama s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti i balansu resursa, aktivnosti te poslovnih jedinica u poduzeću“ (Buble et al 2005:47).

Za utvrđivanje tih faktora provodi se izrada profila poduzeća u četiri etape. Te četiri etape su:

1. identifikacija internih strateških faktora
2. komparacija strateških faktora s povijesnim informacijama i internim standardima izvrsnosti
3. komparacija snaga i slabosti poduzeća s ključnim etapama u razvoju proizvoda/tržišta, sposobnostima i resursima ključnih konkurenata te sa zahtjevima za uspjeh u industriji/tržištu
4. izrada profila poduzeća (Buble et al 2005:47).

*Prikaz 28 Etape u izradi profila poduzeća*



(izvor: Autor prema Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M., i ostali: *Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.* )



Prva etapa u procesu izrade profila poduzeća je identificiranje internih strateških faktora. Interni strateški faktori predstavljaju one faktore koji imaju najznačajniji utjecaj na poslovanje poduzeća. Kroz identifikaciju tih faktora definiraju se koji su to faktori te na kojem dijelu organizacije nastaju. U sljedećem koraku, a to je usporedba prijašnje definiranih strateških faktora s povijesnim informacijama i internim standardima izvrsnosti, definira se prijašnje i sadašnje stanje, odnosno odnos između tih dvaju stanja. Tako se lako može uočiti postoji li napredak u poduzeću ili ne. Treća etapa ili treći korak obuhvaća usporedbu snaga i slabosti poduzeća s ključnim etapama u razvoju proizvoda/tržišta, sposobnostima i resursima ključnih konkurenata te sa zahtjevima za uspjeh u industriji/tržištu. Kao rezultat potrebno je dobiti odgovor na pitanje što od navedenog predstavljaju strateški interni faktori:

- „ konkurentsku prednost – faktori koji osiguravaju poduzeću konkurentsku prednost pa se stoga oko njih treba graditi strategija poduzeća;
- temeljne poslovne uvjete – faktori koji su važna sposobnost poduzeća i njegovih konkurenata te zato nisu potencijalni izvor strateške prednosti;
- ključna ranjivost – faktori za koje poduzeću sada nedostaju vještina, znanje ili resursi potrebni da efektivno konkurira. Stoga će ono nastojati izbjeći strategije koje ovise o tim faktorima te da će se usmjeriti na te faktore kako bi ih saniralo,, (Buble et al 2005:48)

Posljednja etapa je izrada profila poduzeća koja prikazuje prednosti i nedostatke strateških internih faktora.

#### **4.3.2. Funkcijska analiza**

Funkcijska analiza interne ili unutarnje okoline obuhvaća temeljna funkcijska područja unutar organizacije, odnosno temeljne karakteristike ili sposobnosti poduzeća. Za svako funkcijsko područje ispituju se određeni faktori te se ti faktori definiraju kao potencijalne snage ili slabosti poduzeća. „Koji su to konkretno faktori ovisi o industriji, tržišnom segmentu, životnom ciklusu proizvoda i tekućoj poziciji poduzeća“ (Buble et al 2005:51).

Faktori koji se prepoznaju u okviru funkcijskog područja ključni su za daljnji razvoj poduzeća, zbog čega se prilikom utvrđivanja faktora kao snage ili slabosti definiraju daljnji koraci, putem kojih će se iskoristiti potencijalna snaga faktora ili ukloniti slabost. Najčešća funkcijska područja na kojima se izvršava funkcijska analiza obuhvaća sedam temeljnih područja, no svaka organizacija za sebe definira koja područja želi analizirati. U sedam glavnih područja pripadaju organizacija i menadžment, informacijski sustavi, menadžment kvalitete, osoblje, proizvodnja i operacije, financije i računovodstvo te marketing. Buble kao neka od temeljnih faktora unutar funkcijskih područja naglašava: (Buble et al 2005:49-520)

### Područje marketinga

- širina linije proizvoda
- koncentracija prodaje na nekoliko proizvoda ili nekoliko kupaca
- sposobnost prikupljanja potrebnih informacija o tržištu
- podjela tržišta
- imidž proizvoda, reputacija
- strategija, fleksibilnost cijena

### Područje financija i računovodstva

- sposobnost podizanja kratkoročnog kapitala
- naknade poreza
- trošak ulaza i barijere ulaza
- odnos cijena – zarada
- radni kapital; fleksibilnost strukture kapitala
- efikasnost i efektivnost sustava računovodstva za troškove, budžet i planiranje profita

### Područje proizvodnje i operacija

- trošak sirovina i njihova raspoloživost
- sustav kontrole zaliha, obrtaj zaliha
- ekonomija obujma
- tehnička efikasnost postrojenja i korištenje kapaciteta
- stupanj vertikalne integracija; dodana vrijednost i profitna marža
- patenti, zaštitni znakovi i slična zaštićena prava

### Područje osoblja

- menadžersko osoblje
- vještine i moral zaposlenih
- troškovi radnih odnosa u usporedbi s pripadajućom industrijom i konkurentima
- efikasnost i efektivnost osobne politike
- specijalizirane vještine
- iskustvo

### Područje menadžmenta kvalitete

- odnos s dobavljačima, kupcima
- procedure za nadzor kvalitete

- interna praksa podizanja kvalitete proizvoda i usluga

#### Područje informacijskih sustava

- pravodobnost i točnost informacija o prodaji, operacijama, gotovini i dobavljačima
- važnost informacija za taktičke odluke
- informacije za upravljanje kvalitetom; servis kupaca
- sposobnost ljudi da se koriste informacijama koje su im osigurane

#### Područje organizacije i općeg menadžmenta

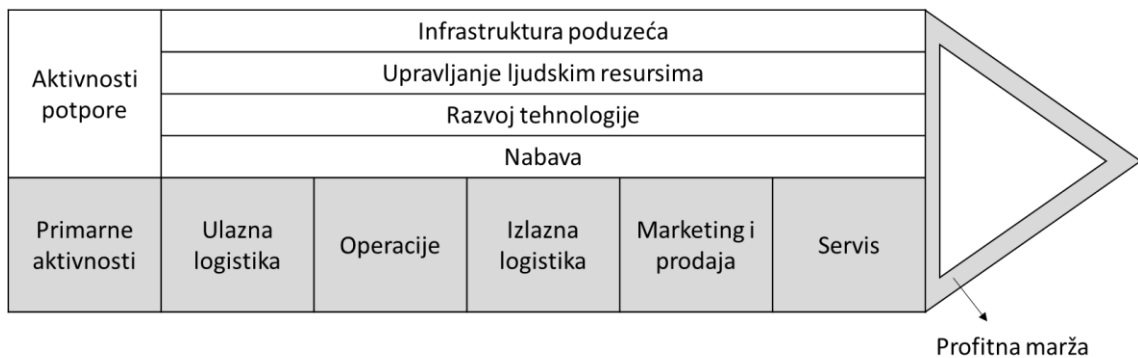
- organizacijska struktura
- imidž i prestiž poduzeća
- organizacija komunikacijskog sustava
- organizacijska klima; organizacijska kultura
- sustav strateškog planiranja
- sposobnost, vještine i interes vrhovnog menadžmenta.

### **4.3.3. Analiza lanca vrijednosti**

Lanac vrijednosti predstavlja niz aktivnosti koje stvaraju neku vrstu vrijednosti. Za ovo zaslužan je Michael Porter, koji iznosi svoj model lanca vrijednosti (engl. value chain model). Porter je vrijednost definirao kao iznos koji su kupci spremni platiti za ono što im organizacija nudi, a lanac vrijednosti kao kombinaciju devet generičkih vrijednosnih aktivnosti u poduzeću koje zajedničkim djelovanjem rezultiraju isporukom vrijednosti klijentima (Porter 2008:53). Porter je naglašavao kako se konkurentska prednost ne može se razumjeti gledanjem tvrtke kao cjeline, već proizlazi iz mnogih aktivnosti koje organizacija provodi u projektiranju, proizvodnji, marketingu, isporuci i podršci proizvoda. Svaka od tih aktivnosti može pridonijeti položaju poduzeća i stvoriti osnovu za diferencijaciju. Porter dijeli poslovne aktivnosti u dvije kategorije: primarne aktivnosti i aktivnosti potpore. Primarne aktivnosti uključuju ulaznu logistiku, operacije, izlaznu logistiku, marketing i prodaju te servis. Ulazna logistika je primanje, skladištenje i distribucija sirovina korištenih u proizvodnom procesu. Operacije predstavljaju faze u kojoj se sirovine pretvaraju u konačni proizvod. Izlazna logistika je distribucija konačnog proizvoda potrošačima. Marketing i prodaja uključuju oglašavanje, promocije, organizaciju prodajne snage, kanale distribucije, određivanje cijene i upravljanje gotovim proizvodom kako bi se osiguralo da je proizvod ili usluga ciljana na odgovarajuće skupine potrošača. Servis se odnosi na aktivnosti koje su potrebne za održavanje proizvoda nakon izrade, uključujući instalaciju, obuku, održavanje,

popravak, jamstvo i usluge nakon prodaje. Aktivnosti potpore obuhvaćaju nabavu, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima i infrastrukturu poduzeća. Nabava je način dobivanja sirovina za proizvod. Razvoj tehnologije može se koristiti u fazi istraživanja i razvoja. Obuhvaća načine kako se novi proizvodi razvijaju i oblikuju, te se koristi u automatizaciji procesa. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća aktivnosti uključene u zapošljavanje i zadržavanje odgovarajućih zaposlenika. Infrastruktura poduzeća se odnosi na strukturu organizacije te upravljanje, planiranje, računovodstvo, financije i mehanizme kontrole kvalitete. „Lanac vrijednosti uključuje i profitnu maržu koja čini razliku između troškova aktivnosti i prodajne cijene, a koje je rezultanta procesa stvaranja vrijednosti za kupca u lancu vrijednosti“ (Buble et al 2005:53).

*Prikaz 29 Lanac vrijednosti*

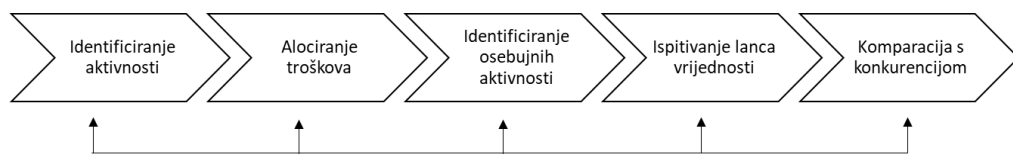


*(izvor: Autor prema Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M., i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005)*

Prema Buble analiza lanca vrijednosti ima nekoliko faza, a to su:

1. identificiranje aktivnosti
2. alociranje troškova
3. identificiranje osebujnih aktivnosti
4. ispitivanje lanca vrijednosti
5. komparacija s konkurencijom (Buble et al 2005:53).

*Prikaz 30 Faze lanca vrijednosti*



*(izvor: Autor prema Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M., i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005)*

Prva faza je identificiranje aktivnosti te obuhvaća već ranije spomenutu podjelu na primarne aktivnosti i aktivnosti potpore. Sve aktivnosti (od primitka i pohrane materijala do marketinga, prodaje i podrške nakon prodaje) koje se poduzimaju za proizvodnju dobara ili usluga moraju biti jasno identificirane i odvojene jedna od druge. To zahtijeva adekvatno poznavanje poslovanja tvrtke jer aktivnosti lanca vrijednosti nisu organizirane na isti način kao i sama tvrtka. Menadžeri koji identificiraju aktivnosti lanca vrijednosti moraju proučiti način na koji se vrše radovi za isporuku vrijednosti kupaca. Drugi korak je alociranje troškova. Ukupni troškovi proizvodnje proizvoda ili usluge moraju biti podijeljeni i dodijeljeni svakoj aktivnosti. Kalkulacija temeljena na aktivnostima koristi se za izračunavanje troškova za svaki proces. Najprije se trebaju izračunati troškovi aktivnosti koje su glavni izvori troškova ili neučinkovitosti (kada se uspoređuju s konkurencijom). Treći korak je identificiranje osebnih aktivnosti. Samo razumijevanjem čimbenika koji utječu na troškove, menadžeri se mogu usredotočiti na njihovo poboljšanje. Troškovi za radno intenzivne aktivnosti bit će usmjereni na radno vrijeme, brzinu rada, plaću itd. Različite aktivnosti imaju različite troškove. Sljedeći korak obuhvaća ispitivanje lanca vrijednosti. Smanjenje troškova u jednoj aktivnosti može dovesti do daljnjih smanjenja troškova u naknadnim aktivnostima. Na primjer, manje komponenti u dizajnu proizvoda mogu dovesti do manje neispravnih dijelova i nižih troškova usluga. Stoga prepoznavanje veza između aktivnosti će dovesti do boljeg razumijevanja kako će poboljšanja troškova utjecati na cijeli lanac vrijednosti. Ponekad, smanjenje troškova u jednoj aktivnosti dovodi do većih troškova za druge aktivnosti. Kada tvrtka zna svoje neučinkovite aktivnosti, može planirati kako ih poboljšati.

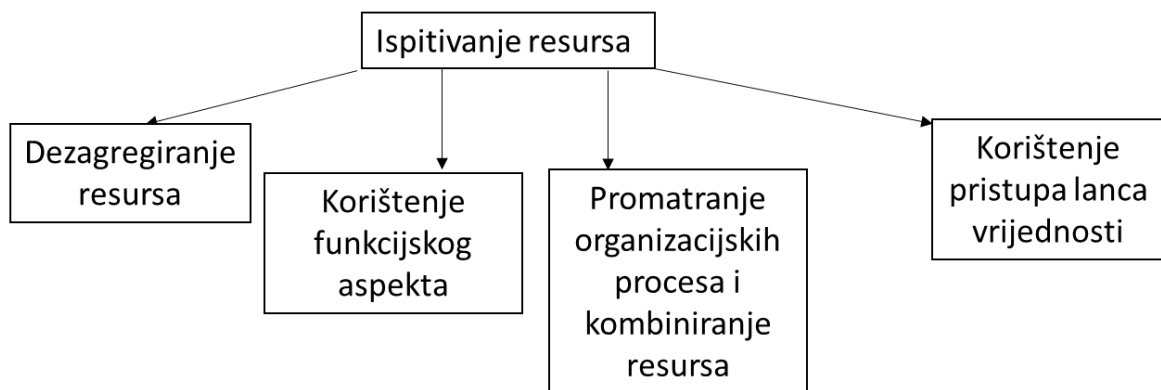
Posljednji korak je komparacija, odnosno usporedba s konkurencijom. Usporedba s konkurencijom vrlo lako se može provesti putem benchmarkinga (Jurevicius, 2013.).

#### **4.3.4. Analiza resursa**

Resursi su snaga koja pokreće poslovanje. Oni predstavljaju inpute koji ulaze u poslovanje, a najčešće se dijele na financijske, materijalne, ljudske i informacijske. Prilikom analiziranja resursa potrebno je definirati posjeduje li organizacija prikladne resurse za obavljanje vlastite djelatnosti. Buble naglašava kako postoje tri vrste resursa, a to su dodirljiva aktiva, nedodirljiva aktiva i organizacijske sposobnosti (Buble et al 2005:57). Dodirljiva aktiva predstavlja materijalne resurse koje je vrlo lako identificirati, a to mogu biti zgrade, oprema, sirovine, neka druga materijalna ili financijska sredstva. Nedodirljiva aktiva predstavlja nematerijalne resurse, koji obuhvaćaju pojedinačna i zajednička znanja, imidž poduzeća ili ime poduzeća. Organizacijske sposobnosti obuhvaćaju sve sposobnosti koje organizacija ima i koristi u transformacijskom procesu. Kroz analizu resursa utvrđuje se posjeduje li organizacija dovoljno resursa za odupiranje svim prijetnjama iz okoline te ima li dovoljno resursa za iskorištavanje svih snaga iz okoline. Kako bi

se dobio odgovor na to pitanje potrebno je definirati resurse te utvrditi koji resursi predstavljaju snagu za organizaciju, a koji slabost. Za utvrđivanje tih vrsta resursa koristi se nekoliko smjernica, a te smjernice su konkurentska superiornost, rijetkost resursa, nemogućnost oponašanja, prisvojenost, trajnost i zamjenjivost. Konkurentska superiornost pojavljuje se kada organizacija bolje iskorištava raspoložive resurse od svoje konkurencije. Rijetkost resursa odnosi se na posjedovanje resursa koje konkurencija ne posjeduje ili do kojih konkurencija ne može doći. Nemogućnost oponašanja označava resurse koje konkurenti ne mogu jednostavno kopirati. Oni resursi koje konkurencija može jednostavno kopirati generiraju samo privremenu vrijednost te ne mogu generirati dugoročnu konkurentsku prednost. Prisvojenost se odnosi na to tko prisvaja profit koji se stvara angažiranjem resursa. Trajnost resursa je karakteristika resursa, koja određuje vrijednost, jer veća trajnost označava i veću vrijednost. Zamjenjivost označava koliko je teško ili lako zamijeniti pojedini resurs (Buble et al 2005:58-59). Analiza resursa predstavlja identificiranje i evaluiranje resursa poduzeća kako bi se izdvojili oni temeljni za ostvarenje konkurentске prednosti.

*Prikaz 31 Korištenje resursnog pristupa u internoj analizi*



*(izvor: Rad autora)*

Dezagregiranje resursa odnosi se na raščlambu resursa u više specifičnih komponenata. Korištenje funkcijskog aspekta znači da treba analizirati različita funkcijska područja u poduzeću, dezagregirati sadašnju nedodirljivu i dodirljivu aktivu, kao i organizacijske sposobnosti, te tražiti važne resurse koji stvaraju vrijednost i aktivnosti koje zaslužuju daljnju analizu. U promatranju organizacijskih procesa i kombiniranju resursa se radi o tome da se prilikom dezagregiranja resursa treba istodobno djelovati kreativno, tražeći kompetencije koje organizacija ima ili pak potencijal s kojim organizacija može generirati konkurentске prednosti. Korištenje pristupa lanca vrijednosti

je potrebno kako bi se otkrile organizacijske sposobnosti i procesi koji su potencijalni izvor konkurentske prednosti (Buble et al 2005:59).

#### 4.3.4.1. VRIO okvir

Jedna od najvažnijih analiza unutarnjeg okruženja je izrada VRIO matrice. Pomoću VRIO matrice lako se utvrđuje koji od organizacijskih resursa za organizaciju predstavlja konkurentsku prednost ili koje bi resurse organizacija trebala nabaviti i razviti kako bi postigla konkurentsku prednost. Kontekst organizacije utječe na organizacijske resurse koji će za organizaciju biti najvažniji u borbi protiv konkurencije. Termin VRIO dolazi od početnih slova riječi: vrijednost (eng. value), rijetkost (eng. rarity), neposredivost (eng. inimitability) i organizacija (eng. organisation). (Pesic et al. 2013:577)

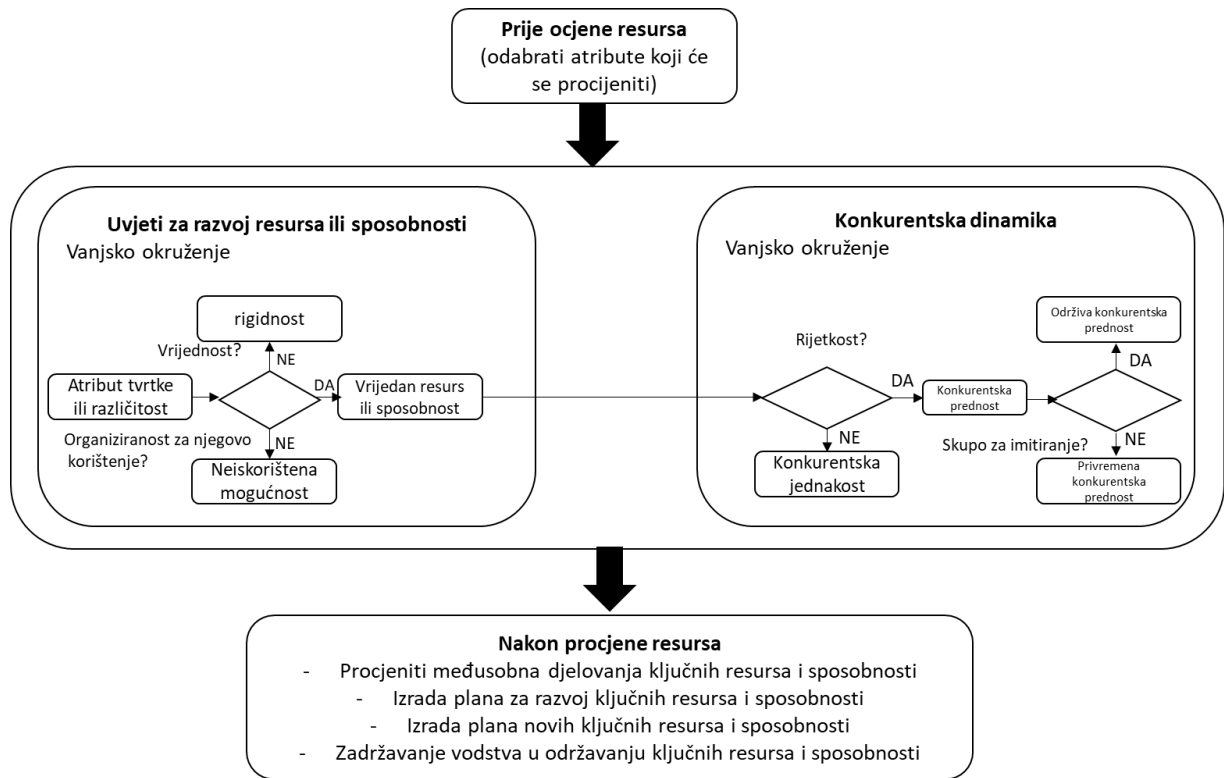
VRIO okvir smatra se RBV pogledom (eng. The Resource Based View), odnosno, pogledom temeljenom na resursima. RBV se fokusira na specifične resurse i ističe da se konkurentska prednost temelji na vrijednim i rijetkim organizacijskim resursima, koje nije moguće imitirati. Dinamičke mogućnosti – DC (eng. Dynamic capabilities), predstavljaju orijentaciju ponašanja organizacije prema stalnoj integraciji, rekonfiguraciji, obnovi i rekreaciji svojih resursa i sposobnosti, kontinuirane nadogradnje i obnove njezinih temeljnih sposobnosti kao odgovor na promjenjivo okruženje i održavanja konkurentnosti kroz fokus na unutarnjim procesima ili rutinama (Cardeal i Antonio 2012:10159).

Postupak izrade VRIO matrice provodi se kroz sljedeće korake: (Buntak et al. 2013:61)

1. izabrati resurse i sposobnosti organizacije po kojima se organizacija u nečemu razlikuje od konkurencije
2. provesti procjenu svakog izabranog resursa i sposobnosti u odnosu na: vrijednost, rijetkost, mogućnost imitacije i organizacijsku sposobnost njihovog korištenja
3. ponavljati 2. korak dok se ne ocijene svi resursi, odnosno sposobnosti
4. nakon procjene resursa menadžment mora: procijeniti međusobna djelovanja atributa, izraditi plan razvoja ključnih resursa i sposobnosti, izgraditi nove ključne resurse i sposobnosti, rasporediti ključne resurse i sposobnosti (Porterov lanac vrijednosti) te zadržati vodstvo u održavanju ključnih resursa i sposobnosti

Prikaz 32. prikazuje dijagram tijeka VRIO analize. Kroz prikaz jasno su vidljivi koraci prilikom provođenja same analize, kao i međusoban utjecaj resursa ili sposobnosti te vanjskog okruženja, odnosno konkurentske dinamike.

Prikaz 32 Dijagram tijekom VRIO analize



(izvor: Buntak K., Droždek I., Sesar V. (2015.), Poslovno upravljanje, Zbirka zadataka, Praktikum, II izdanje, Varaždin: Sveučilište Sjever)

Sposobnost identificiranja VRIO resursa objasnit će položaj tvrtke na konkurentnom tržištu. Od statusa resursa, odnosno sposobnosti ovisi konkurentski status i financijski učinci organizacije, kao što je prikazano na Prikazu 33 (Buntak et al 2013:62).

Prikaz 33 Status VRIO resursa

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	<b>NE</b>  <b>DA</b>	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

(izvor: Rad autora)

VRIO metoda organizaciji otkriva snage i slabosti u odnosu na njezine konkurente te upravo zbog toga ova metoda prethodi SWOT analizi poduzeća. Vrio metoda omogućava organizaciji



sagledati vanjsko okruženje u kojem ona djeluje te utvrditi razlikovna obilježja koja definiraju njezin položaj na tržištu (Buntak et al. 2013:62).

#### 4.3.5. Analiza performansi

Performanse poduzeća predstavljaju ključ uspješnog poslovanja te je prilikom analiziranja unutarnje okoline poduzeća važno identificirati položaj poduzeća. Analiza performansi se radi kako bi se definirala, dizajnirala i razvila analitička rješenja za poboljšanje optimizacije i ublažavanje rizika. Primjenjuje se pravodobno razumijevanje rizika u cijeloj organizaciji za predviđanje i procjenu operativnih rizika i tržišnih rizika. Analize performansi odnose se na različite tehnike koje se koriste za kvantifikaciju performansi tvrtke u određenom vremenu. Analiza bi se mogla izvršiti na bilo kojem području poslovanja, pod uvjetom da se u analizi uzmu u obzir ispravni ključni pokazatelji uspješnosti. Ključni pokazatelj uspješnosti ili KPI najbolje prikazuje izvedbu određenog područja poslovanja, bez obzira na druge čimbenike. Analiza performansi najčešće se vrši putem usporedbe. Najčešće se koriste četiri vrste usporedbe, no postoji i niz drugih alata za analiziranje performansi. Četiri temeljne vrste su usporedba s performansama iz prošlosti, s fazama u industrijskoj evoluciji, s konkurentima te s faktorima uspjeha pripadajuće industrije.

##### 4.3.5.1. Usporedba s performansama iz prošlosti

Usporedba s performansama iz prošlosti vrlo je jednostavna metoda u kojoj se uspoređuju trenutne performanse s onima izvršenima u prošlosti. Ova usporedba se provodi kroz nekoliko jednostavnih koraka.

*Prikaz 34 Četiri koraka usporedbe s performansama iz prošlosti*



*(izvor: Rad autora)*

Prvi korak prilikom uspoređivanja s performansama iz prošlosti je odabrati vremenski period za koji će se provesti usporedba. Vremenski period određuje svaka organizacija, no najčešće je to period od jedne godine, gdje se uspoređuje sadašnje stanje s prošlogodišnjim. Ako se želi vidjeti u kojem smjeru se organizacija kreće, odabire se dulji vremenski period.

Sljedeći korak je izbor performansi koje se uspoređuju te postoje tri ključne performanse, a to su:

1. efikasnost
2. efektivnost
3. rezultat (Buble et al 2005:60).

Efikasnost je odnos između postignutog rezultata i utrošenih resursa. Efektivnost je mjera u kojoj su ostvarene planirane aktivnosti i postignuti planirani rezultati. Efikasnost se usmjerava na proces, dok se efektivnost usmjerava na isporuku. Rezultat označava sposobnost isporuke da zadovolji potrebe svojih korisnika. Treći korak u usporedbi je izvođenje proračuna. Postoje financijska i operacionalna mjerila te interna i eksterna, kao što je prikazano u sljedećoj tablici.

*Tablica 7 Mjerila performansi*

	INTERNA MJERILA	EKSTERNA MJERILA
FINANCIJSKA MJERILA	- Troškovi	- Prihodi - Dobit - Stopa povrata
OPERACIONALNA MJERILA	- Vrijeme protoka - Stopa protoka	- Sposobnost privlačenja i zadržavanja kupaca

*(izvor: Autor prema Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M., i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005)*

Posljednji korak je donošenje zaključaka. „Zaključci do kojih je moguće doći tom komparacijom pokazuju kako se kretala promatrana performansa u prošlosti u odnosu prema njezinu aktualnu stanju“ (Buble et al 2005:61). Ovaj alat vrlo je koristan za uspoređivanje performansi organizacije, kao i njezino praćenje tijekom vremena. Upravo kroz definirane pokazatelje, organizacija može zaključiti kako okolina utječe na poslovanje, tj. performanse organizacije tijekom vremena.

#### 4.3.5.2. Usporedba s fazama u industrijskoj evoluciji

Usporedba s fazama u industrijskoj evoluciji prije svega označava poznavanje stadija u kojem se nalazi organizacija te definiranje ključnih karakteristika tog stadija, u smislu snaga ili slabosti, koje su karakteristične za stadij u kojem se organizacija nalazi. Tako se definira posjeduje li organizacija određene snage ili slabosti, koje su vrlo česte u stadiju u kojem se trenutno nalazi. Svaka industrija ima četiri temeljne faze životnog ciklusa, a to su uvođenje, rast, zrelost i opadanje.

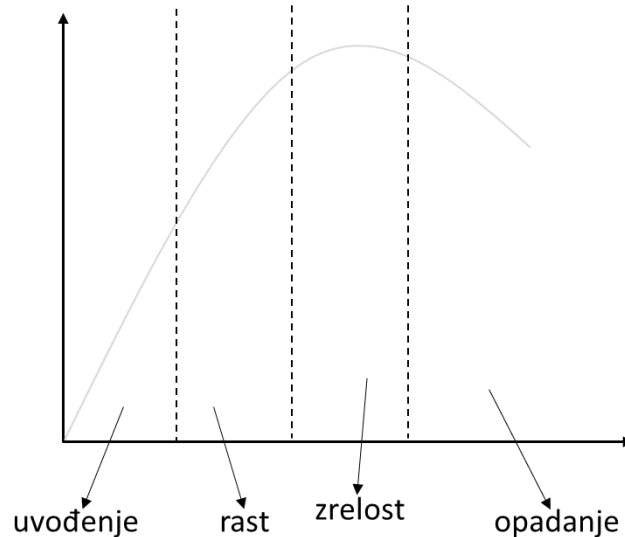
Tablica 8 Izvori kompetencija u fazama životnog ciklusa industrije

Funkcijsko područje	Uvođenje	Rast	Zrelost	Opadanje
Marketing	Resursi/vještine stvaranja opće svijesti i nalaženje prihvatna kupaca; povoljan pristup distribuciji	Sposobnost uspostave prepoznatljivog brenda, nalaženje niše, redukcija cijene, učvršćenje relacija distribucije i razvoj novih kanala	Vještine u agresivnoj promociji proizvoda za nova tržišta i zadržavanje postojećeg tržišta; fleksibilne cijene; vještina u diferencijaciji proizvoda i zadržavanju lojalnosti kupaca	Troškovno – efektivna sredstva efikasna pristupa odabranim kanalima i tržištima; jaka lojalnost kupaca ili ovisnost; jak imidž poduzeća
Proizvodne operacije	Sposobnost efektivnog širenja kapaciteta, ograničeni broj dizajna, razvoj standarda	Sposobnost povećanja varijanti proizvoda, centralizacija proizvodnje ili snižavanje troškova režije; sposobnost unaprjeđenja kvalitete proizvoda; sposobnost sezonskih isporuka	Sposobnost unaprjeđenja proizvoda ili redukcije troškova; sposobnost podjele ili redukcije kapaciteta; unaprjeđenje odnosa s dobavljačima; podisporuke	Sposobnost čišćenja proizvodne linije; troškovna prednost u proizvodnji, lokaciji ili distribuciji; pojednostavljenje kontrole zaliha; podisporuke ili dug proizvodni tok
Financije	Resursi kao potpora visokom neto odljevu i inicijalnim gubicima; sposobnost efektivnog korištenja poluge	Sposobnost brze finansijske ekspanzije uz neto odljev gotovine, ali rast profita; resursi za potporu unaprjeđenju proizvoda	Sposobnost generiranja i redistribuiranja rastućeg neto priljeva gotovine; sustavi efektivne kontrole troškova	Sposobnost ponovne uporabe ili likvidiranje nepotrebne opreme; prednost u troškovima postrojenja; točnost kontrolnog sustava; modernizacija menadžerske kontrole
Kadrovi	Fleksibilnost u zapošljavanju i obuci novog menadžmenta; postojanje zaposlenika s ključnim vještinama u novim proizvodima ili tržištima	Postojanje sposobnosti da se dodaju vještine osoblju; motiviranost i lojalnost radne snage	Sposobnost troškovne efektivnosti, redukcije radne snage, porasta efikasnosti	Sposobnost redukcije i prelokacije osoblja; troškovna prednost
Inženjering i istraživanje i razvoj	Sposobnost izvođenja inženjerskih promjena, imanje tehničkih entuzijasta u rješavanju proizvoda i procesa	Vještina u kvaliteti i novim značajkama razvoja; sposobnost da se započne razvoj sljedećeg proizvoda	Sposobnost redukcije troškova, razvoj varijanti, diferencijacija proizvoda	Sposobnost potpore drugim naraslim područjima ili primjeni proizvoda za unikatne potrebe kupaca
Ključna funkcijska područja i strateški fokus	Inženjering: tržišna penetracija	Prodaja: lojalnost kupaca; podjela tržišta	Efikasnost proizvodnje; sljedeći proizvodi	Financije; maksimalan finansijski oporavak

(izvor: Autor prema Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M., i ostali: *Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005*)

Svaka od četiri faze ima svoje posebnosti i neke ključne karakteristike. Prva faza je faza uvođenja. U fazi uvođenja vrši se istraživanje tržišta, konceptualizacija proizvoda ili usluga te plasiranje na tržište. Ova faza započinje istraživanjem tržišta, gdje se ispituju želje i potrebe potrošača. Na temelju njihovih potreba vrši se konceptualizacija proizvoda ili usluga, gdje se definira što će se na tržištu ponuditi i kako će sam output izgledati. U početnoj fazi važno je kako će organizacija nastupiti na tržištu i predstaviti se. Vrlo važnu ulogu u početnoj fazi ima marketing. Također, organizacija mora odrediti cijenu proizvoda u odnosu na konkurenciju. Odabir niže cijene brže privlači potrošače te šteti konkurenciji, no također razvija i očekivanje potrošača da će cijena uvijek biti takva, što može imati negativne posljedice na profit. Ako se organizacija odluči na visoke cijene, brže će pokriti svoje troškove, no veća je i mogućnost da će se potrošači odlučiti za konkurentni jeftiniji proizvod.

*Prikaz 35 Faze životnog ciklusa industrije*



*(izvor: Rad autora)*

U drugoj fazi, fazi rasta, organizacija je primijećeno na tržištu, pojavljuje se konkurencija te organizacija mora donijeti odluku želi li povećati svoj udio na tržištu ili mu je glavni cilj povećati profit. Ako organizacija želi povećati svoj udio na tržištu, treba povećati proizvodnju. Povećanjem proizvodnje, cijena po jedinici se smanjuje i povećava se prodaja. U ovoj fazi je također važan marketing, koji doprinosi privlačenju dodatnih skupina. Faza rasta je faza u kojoj se poduzeća žele zadržati što dulje. Faza zrelosti je faza u kojoj je organizacija prepoznatljivo i to je faza u kojoj se organizacija najčešće najdulje nalazi. U ovoj fazi prodaja počinje opadati i organizacija se kreće prema posljednjoj fazi. U ovoj fazi potrebno je reducirati troškove te investirati u razvoj novih proizvoda ili usluga, koje će moći zamijeniti one u opadanju. U ovoj fazi je važno da se kroz marketing pokaže kako organizacija ima kvalitetniji i bolji proizvod od konkurencije. Posljednja

faza je faza opadanja. U posljednjoj fazi je prodaja izuzetno niska, smanjuju se prihodi i prema tome proizvodnja se financijski ne isplati, kao i poslovanje poduzeća. U ovoj fazi organizacija mora donijeti odluku nastaviti ili ne nastaviti poslovanje.

#### 4.3.5.3. Benchmarking

Benchmarking predstavlja proces kojima organizacija prepoznaje dobru praksu konkurenta i prema tome pokušava prilagoditi i svoju praksu te postupke. Benchmarking u najjednostavnijem smislu predstavlja usporedbu s vodećim konkurentima, identificiranje njihovog poslovanja te prilagođavanje vlastitog poslovanja u svrhu ostvarenja konkurentske prednosti i bolje poslovne prakse. Putem ove analize poduzeća ispituju vlastito poslovanje i način poslovanja te poboljšavaju svoje procese. Temelj za benchmarking predstavljaju šest konkurentskih pozicija koje organizacija može zauzeti, a to su: dominantna, jaka, povoljna, održiva, slaba i neodrživa. Pregled svih šest pozicija naveden je u sljedećoj tablici.

*Tablica 9 Konkurentski položaji poduzeća*

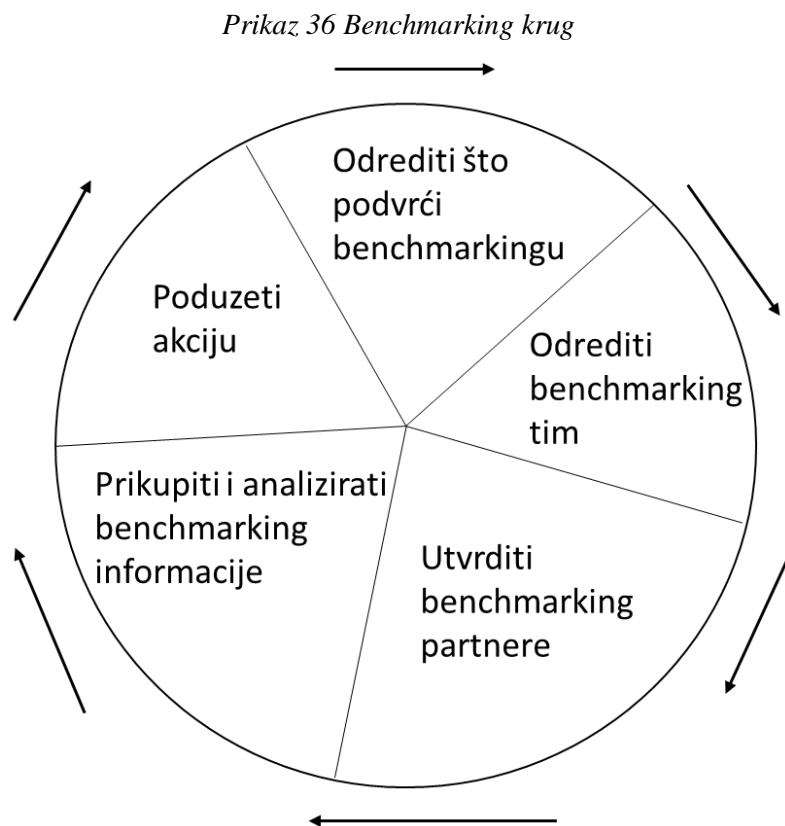
KONKURENTSKA POZICIJA	OPIS
Dominantna	Tvrtka u potpunosti vlada svojim stečenim tržišnim pozicijama; ima čvrste pozicije u odnosu na ostale učesnike na tržištu; trasira svoju strategiju i određuje mjesto prema ostalim učesnicima
Jaka	Poduzima samostalno vlastite akcije koje joj osiguravaju dugoročne stabilne pozicije. Akcije konkurenata na nju ne ostavljaju značajniji problem. Najčešće, kao i dominantna tvrtka, svojom strategijom određuje mjesto i ulogu ostalim učesnicima na tržištu.
Povoljna	Tvrtka ima obično nadprosječne tržišne pozicije u odnosu na druge učesnike. Koristi se umješno strategijama i u tome osigurava niz različitih mogućnosti koje joj mogu omogućiti dostizanje jakih pozicija.
Održiva	Poslovanje tvrtke je na zadovoljavajućoj razini i još je uvijek profitabilno. Pod pritiskom je dominantne ili jake druge tvrtke. Mogućnosti za poboljšanje svog položaja teže pronalazi. To su ispodprosječne tvrtke, kako po tržišnim pozicijama, tako i po ostvarenom profitu. Imaju karakter tržišnih sljedbenika.
Slaba	Profitabilnost tvrtke nije zadovoljavajuća. Nalazi se pred razvojnim dilemama i uopće na raskrižju. Dvije su moguće opcije: pomjeranje prema povoljnoj konkurentskoj poziciji (uzlazno) ili prema likvidaciji (silazno).
Neodrživa	Mogućnosti za održanje tvrtke gotovo da više i ne postoji i stečaj je najčešće jedino realno rješenje.

*(izvor: Autor prema Gutić, D., Stanić, L., Martić, B. (2017.) Principi menadžmenta – temelj modernog poslovanja, Studio HS Internet d.o.o., Osijek)*

Benchmarking je koristan alat jer:

- pomaže pri utvrđivanju koja su područja (aktivnosti) najvažnija u procesu poboljšavanja tržišnog nastupa i to analizom ukupnog okruženja poduzeća ili pojedinca
- utvrđuje snage, slabosti i postojeće ili potencijalne rizike najvažnijih operacija, aktivnosti, tehnologija i postupaka
- olakšava razumijevanje vlastite pozicije te pozicije konkurenata na tržištu
- pomaže u otkrivanju prilika za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju (Buntak et al 2013:67).

Dvije su vrste benchmarkinga, a to je interni i eksterni benchmarking. Interni ili unutarnji temelji se na analizi i procjeni unutarnjih dijelova organizacije, primjerice određenih odjela unutar poduzeća, gdje se izdvaja onaj odjel koji pokazuje najbolju praksu te se naglašava kao model za vrednovanje i usporedbu s drugim odjelima. Vanjski, odnosno eksterni benchmarking se odnosi na usporedbu organizacije s konkurencijom, kojemu je glavni cilj povećati kvalitetu vlastitih proizvoda ili usluga te zadovoljenje potrošača.



(izvor: Autor prema Buntak K., Droždek I., Sesar V. (2015.), *Poslovno upravljanje, Zbirka zadataka, Praktikum, II izdanje, Varaždin: Sveučilište Sjever*)

Benchmarking proces se odvija kroz nekoliko koraka, a to su:

1. utvrđivanje što će se podvrgnuti benchmarkingu
2. odrediti benchmarking tim
3. utvrditi benchmarking partnere
4. prikupiti i analizirati benchmarking informacije
5. poduzeti akcije (Buntak et al 2013:67).

Sama analiza započinje s utvrđivanjem što će se analizirati, tj. koji procesi poduzeća. U sljedećem koraku treba identificirati mjerila učinkovitosti. Mjerila učinkovitosti predstavljaju određena pitanja na koja se želi dobiti odgovor, odnosno vrijednosti koje se žele usporediti. Treći korak je dodjeljivanje vrijednosti za vlastitu organizaciju svakom od mjerila, tj. ocjenjivanje vlastite sposobnosti. Nakon ocjene vlastitog stanja definiraju se konkurenti s kojima se organizacija želi usporediti. Kada se definiraju konkurenti, prikupljaju se svi relevantni podaci o konkurenciji. Podaci se mogu dobiti iz podataka dostupnih na Internetu, intervjuu, od zaposlenika itd. Nakon što se prikupe svi podaci, analiziraju se podaci i izrađuje se akcijski plan.

*Prikaz 37 Benchmarking predložak*

	Vlastito poduzeće	Konkurent 1	Konkurent 2
Mjerilo 1			
Mjerilo 2	V r i j e d n o s t i		
Mjerilo 3			
Mjerilo 4			

*(izvor: Rad autora)*

Neke od prednosti benchmarkinga jesu da je to posve objektivan proces. Benchmarking uklanja subjektivnost i omogućuje logički pristup problemima. Također može se koristiti za pronalaženje novih mogućnosti. Tijekom istraživanja, može se otkriti kako konkurenti ili drugi benchmarking partneri upotrebljavaju strategije koje se do sada nisu razmotrile. Ako postoje neke pretpostavke o poduzeću, benchmarking omogućuje da se te pretpostavke provjere ili ponište.

#### 4.3.5.4. Usporedba s faktorima uspjeha pripadajuće industrije

Usporedba s faktorima uspjeha pripadajuće industrije analiza je kojom se utvrđuje pozicija performansi poduzeća u odnosu prema performansama industrije. Ova analiza zasniva se na dvije etape, a to su:

1. utvrđivanje performansi poduzeća i njemu pripadajuće industrije
2. utvrđivanje ključnih faktora determinacije tih performansi.

Prva etapa obuhvaća izračunavanje ključnih pokazatelja poduzeća na temelju podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka, koji se uspoređuju s istim podacima o industriji iz odgovarajućih baza podataka (Buble et al 2005:65). Iz analize potrebno je uočiti snage i slabosti poduzeća u odnosu na industriju.

Obrazac BON 1 koji izrađuje fina može poslužiti u svrhu usporedbe s faktorima uspjeha u industriji. Informacija o bonitetu BON-1 sadrži opće podatke o poduzetniku, podatke i pokazatelje o njegovu poslovanju u protekle dvije godine, kretanje broja zaposlenih i njihove prosječne plaće, stanje novčanih sredstava tijekom protekle godine, rang tvrtke u razredu, tj. u odnosnoj djelatnosti, objašnjenja navedenih pokazatelja.

Tablica 10 BON 1 obrazac

#### I. OPĆI PODACI O PODUZETNIKU

Naziv poduzetnika	CALLIDUS D.O.O.
Adresa	SVETI IVAN ZELINA, Vladimira Nazora 64
Osobni identifikacijski broj (Porezna uprava)	01810346427
Matični broj	2595169
Oblik vlasništva	Poduzeće u privatnom vlasništvu - nakon pretvorbe
Veličina	Mikro
Naziv razreda djelatnosti (šifra NKD)	Proizvodnja kruha; proizvodnja svježih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača (1071)
Broj poduzetnika u razredu	899
Broj poduzetnika iste veličine u razredu	721
Broj gubitkaša u razredu	284
Broj dobitaša u razredu	604



Opis	Godina		Rang poduzetnika u razredu u 2017.	
	2016.	2017.	među svim poduzetnicima	među poduzetnicima iste veličine
<b>A. Podaci o imovini i izvorima sredstava</b>				
1. Vrijednost ukupne imovine	21.939.780	19.287.366	34	6
2. Dugotrajna imovina	20.942.118	18.179.400	23	6
3. Kratkotrajna imovina	996.062	1.099.585	196	75
3.1. Zalihe	0	0	-	-
3.2. Potraživanja od kupaca	879.455	18.812	465	297
3.3. Kratkotrajna financijska imovina	0	1.968	314	211
4. Kapital i rezerve	11.890.744	9.059.292	28	5
5. Dugoročne obveze	825.854	810.879	113	33
6. Kratkoročne obveze	9.215.110	9.413.682	26	3
6.1. Obveze prema dobavljačima	21.783	20.417	616	440
6.2. Obveze prema kreditnim institucijama	0	0	-	-
<b>B. Financijski rezultati</b>				
1. Ukupni prihodi	1.763.295	1.285.115	404	228
2. Prihodi od prodaje na inozemnom tržištu	0	0	-	-
3. Ukupni rashodi	3.070.459	4.112.959	147	19
4. Dobit tekuće godine	0	0	-	-
5. Gubitak tekuće godine	1.307.164	2.827.844	8	3
<b>Opis</b>	<b>Godina</b>		<b>Razred u 2017.</b>	
<b>C. Pokazatelji financijske stabilnosti, zaduženosti i likvidnosti</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>Svi poduzetnici</b>	<b>Poduzetnici iste veličine</b>
1. Pokriće stalnih sredstava i zaliha, kapitalom i dugoročnim izvorima	0,61	0,54	0,94	0,97
2. Udio kapitala u izvorima sredstava, u %	54,20	46,97	43,47	37,18
3. Faktor zaduženosti, broj godina	8	8	6	7
4. Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,08	0,07	1,15	0,98
5. Koeficijent opće likvidnosti	0,11	0,12	1,11	1,10
6. Vrijeme naplate kratkotrajnih potraživanja od kupaca, u danima	351	0	43	52
7. Vezivanje zaliha, u danima	0	0	25	18

(izvor: FINA, Informacija o bonitetu BON – 1)

Temeljem analize obrasca moguće je analizirati konkurenciju u industriji u kojoj vlastita organizacija djeluje i dobiti informacije o stanju vlastite organizacije u odnosu na industriju. Na taj način moguće je poboljšati i unaprijediti performanse organizacije u skladu s trendovima u industriji.

## 5. IE matrica

Interno-eksterna (IE) matrica je alat za strateško upravljanje kojim se analizira strateški položaj organizacije. IE matrica proizlazi iz dvije prethodno napravljene matrice, a to su IFE i EFE matrice. IFE ili Internal Factor Evaluation matrica je matrica koja evaluira unutarnje čimbenike organizacije, odnosno unutarnju okolinu organizacije, dok EFE ili External Factor Evaluation matrica evaluira vanjsku okolinu organizacije, pri čemu obuhvaća opću i poslovnu razinu vanjske okoline. Matrice internih i eksternih procjena faktora uveo je Fred R. David u svojoj knjizi „Strateški menadžment“. Prema autoru, oba se alata koriste za sažimanje informacija dobivenih iz analize vanjskog i unutarnjeg okruženja organizacije. Sve informacije se sučeljavaju kroz IE matricu ili SWOT analizu. Prilikom izrade EFE matrice identificiraju se ključne vanjske prilike i prijetnje koje utječu ili mogu utjecati na organizaciju. Te čimbenike moguće je dobiti putem analiza vanjskog okruženja kao što je to PEST ili Porterovih 5 sila.

Prikaz 38 EFE matrica

Ključni vanjski faktori	Težina	Ocjena	Ukupan rezultat
	0,0 – 1,0	1-4	
Prilike			
Čimbenik 1			
Čimbenik 2			
Čimbenik 3			
Prijetnje			
Čimbenik 1			
Čimbenik 2			
UKUPNO:	1,0		

(izvor: Rad autora)

IFE matrica identificira ključne unutarnje čimbenike. Opće je pravilo identificirati 10-20 ključnih vanjskih čimbenika i dodatnih 10-20 ključnih unutarnjih čimbenika, ali predlaže se identificirati što je više moguće čimbenika. Svakom ključnom čimbeniku treba dodijeliti težinu u rasponu od 0,0 (niska važnost) do 1,0 (visoka važnost). Broj pokazuje koliko je važan čimbenik za uspjeh organizacije u industriji. Zbroj svih vrijednosti mora biti jednak 1,0.

Prikaz 39 IFE matrica

Ključni unutarnji faktori	Težina	Ocjena	Ukupan rezultat
	0,0 – 1,0	1-4	
Snage			
Čimbenik 1			
Čimbenik 2			
Čimbenik 3			
Slabosti			
Čimbenik 1			
Čimbenik 2			
UKUPNO:	1,0		

(izvor: Rad autora)

Uz određivanje težine važno je svaki čimbenik ocijeniti. Značenje ocjena je različito u svakoj matrici. Ocjene u EFE matrici odnose se na to koliko učinkovito strategija organizacije reagira na prilike i prijetnje. Brojevi su u rasponu od 4 do 1, gdje 4 znači superiorniji odgovor, 3 - iznadprosječan odgovor, 2 - prosječni odgovor i 1 - slab odgovor. Ocjene, kao i ponderi, dodjeljuju se subjektivno svakom čimbeniku. Ocjene u IFE matrici odnose se na to koliko je svaki čimbenik jak ili slab u organizaciji. Brojevi se kreću od 4 do 1, gdje 4 znači veliku snagu, 3 - manju snagu, 2 - malu slabost i 1 - glavnu slabost. Snage mogu dobiti samo ocjene 3 i 4, a slabosti 2 i 1. Ukupan rezultat dobiva se množenjem težine s ocjenom. Svaki ključni čimbenik mora dobiti ocjenu. Ukupni ponderirani rezultat je jednostavno zbroj svih pojedinačnih ponderiranih rezultata. Organizacija može primiti isti ukupni rezultat od 1 do 4 u obje matrice. Ukupni rezultat od 2,5 je prosječna ocjena. U vanjskom vrednovanju nizak ukupni rezultat pokazuje da strategije organizacije nisu dobro osmišljene kako bi zadovoljile prilike i obranile se od prijetnji. U internoj evaluaciji niska ocjena pokazuje da je organizacija slaba u odnosu na svoje konkurente. (Jurevicius, 2014.)

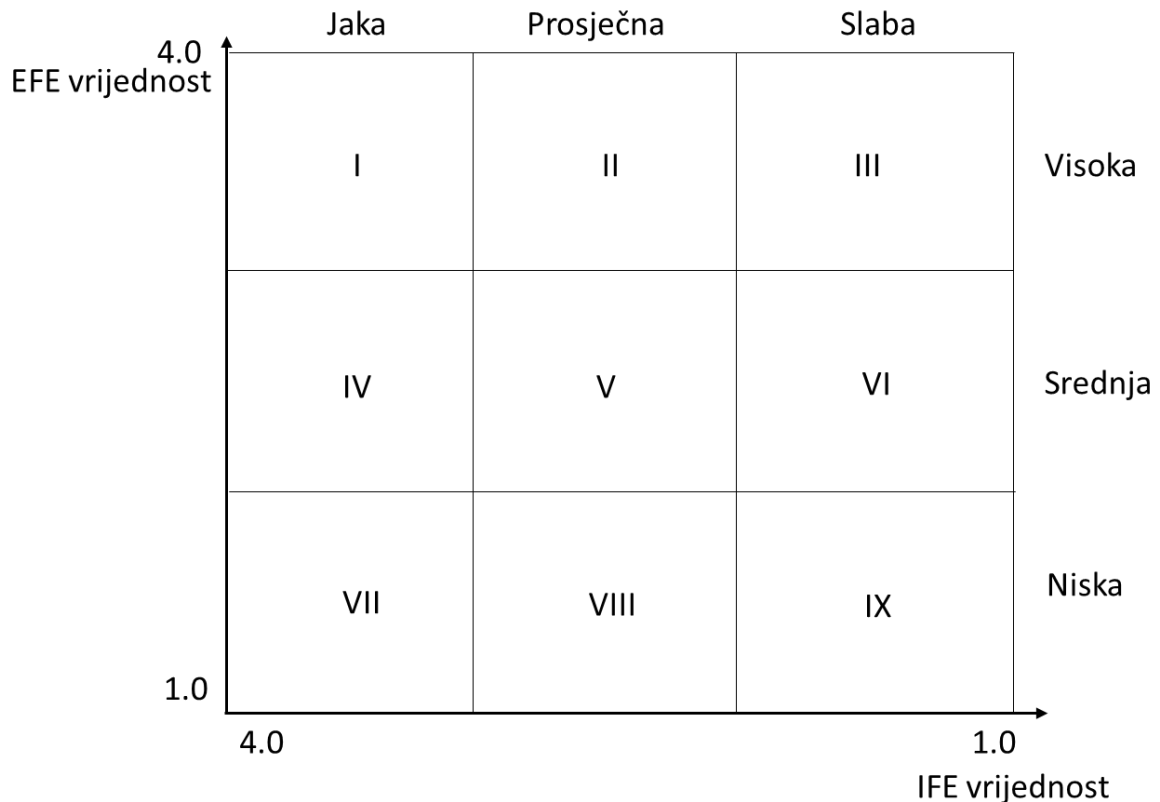
Iz navedenih matrica proizlazi IE matrica. IE matrica temelji se na sljedeća dva kriterija:

1. Ocjena iz matrice EFE - rezultat se iscrtava na y-osi
2. Ocjena iz IFE matrice - iscrtana na x-osi

IE matrica se radi na način da se ukupni ponderirani rezultat EFE matrice ucrtava na y os te se preko ravnine povlači vodoravna crta. Ukupni ponderirani rezultat IFE matrice ucrtava se na x os

te se preko ravnine povlači okomita crta. Točka u kojoj se dvije linije sijeku predstavlja koju strategiju bi organizacija trebala slijediti. Na x osi IE matrice, ukupni ponderirani rezultat IFE od 1,0 do 1,99 predstavlja slabu unutarnju poziciju, rezultat od 2,0 do 2,99 smatra se prosječnim, dok je ocjena od 3,0 do 4,0 jaka. Na y osi, EFE ukupni ponderirani rezultat od 1,0 do 1,99 smatra se niskim, ocjena od 2,0 do 2,99 je srednja, a ocjena od 3,0 do 4,0 je visoka.

Prikaz 40 IE matrica



(izvor: Rad autora prema <http://www.maxi-pedia.com/internal+external+IE+matrix>)

IE matrica se može podijeliti u tri glavne grupe koje imaju različite posljedice za strategiju. Grupe I, II i III sugeriraju strategiju rasta i izgradnje. To znači intenzivne i agresivne taktičke strategije. Takve strategije obuhvaćaju prodor na tržištu, širenje na nova tržišta i razvoj proizvoda.. Iz operativne perspektive, treba razmotriti i integraciju unatrag, unaprijed i horizontalnu integraciju. Grupe IV, V i VI predlažu strategiju držanja i održavanja. U ovom slučaju, taktičke strategije bi se trebale usredotočiti na prodor na tržište i razvoj proizvoda. Grupe VII, VIII i IX su karakterizirane strategijom žetve ili izlaza. Ako su troškovi za povratak poslovanja niski, treba pokušati revitalizirati poslovanje. U drugim slučajevima, agresivno upravljanje troškovima je način za „igranje završne igre“ (Maxi Pedia, n.d.).

## 6. SWOT analiza

„Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie, koji je na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im, koristeći podatke Fortune 500 koja je i financirala projekt, imao za cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom kao i kreirati novi sustav za menadžment promjene“ (Gonan Božac 2008:20). SWOT analiza omogućuje povezivanje unutarnjih snaga i slabosti organizacije s vanjskim prilikama i prijetnjama. Pomoću SWOT analize, organizacije mogu identificirati potencijalne prilike, koje zbog nedovoljno kapaciteta, još ne mogu iskoristiti, ali također mogu identificirati kompetencije tj. snage koje organizacija ima i na koje treba obratiti pozornost jer pridonose ostvarenju konkurentske prednosti organizacije.

Proces SWOT analize provodi se u sljedećim koracima: (Buntak et al. 2013:36)

1. voditelj odabire tim koji će provesti analizu te osigurava ugodan prostor i saziva sastanak
2. voditelj ukratko objašnjava zadatak i naglašava važnost realnog sagledavanja situacije u kojoj se organizacija nalazi
3. crtanje SWOT matrice (Pogledaj *Tablica 30.*)
4. članovi tima izjašnjavaju se o snagama i slabostima organizacije, nakon čega se prelazi na vanjske prilike i prijetnje
5. popunjena SWOT matrica se pregledava te se po potrebi nadopunjava
6. nakon završetka matrice, predlažu se moguće strategije, kojima bi se iskoristile prilike i snage te umanjile prijetnje i slabosti

„Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost tvrtke nazivaju se strateškim čimbenicima. (...) U unutarnjem okruženju identificiraju se vlastite snage i slabosti. Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan tvrtke i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg tvrtka posluje“ (Buntak et al. 2013:37). Prva dva slova u akronimu, S (snage) i W (slabosti), odnose se na unutarnje čimbenike, što znači dostupna sredstva i iskustvo. Primjeri uobičajenih područja uključuju:

- financijska sredstva (financiranje, izvori prihoda, mogućnosti ulaganja)
- fizički resursi (lokacija, objekti, oprema)
- ljudski resursi (zaposlenici, volonteri, ciljna publika)
- pristup prirodnim resursima, zaštitnim znakovima, patentima i autorskim pravima
- trenutni procesi (programi zaposlenika, hijerarhije odjela, softverski sustavi).

Vanjske prilike (O) i prijetnje (T) utječu na svaku tvrtku, organizaciju i pojedinca. Vanjski faktori obično upućuju na stvari na koje organizacija nema utjecaj, kao što su:

- tržišni trendovi (novi proizvodi i tehnologija, promjene u potrebama publike)
- ekonomski trendovi (lokalni, nacionalni i međunarodni financijski trendovi)
- financiranje (donacije, zakonodavstvo i drugi izvori)
- demografija
- odnosi s dobavljačima i partnerima
- politički, ekološki i ekonomski propisi.

*Prikaz 41 SWOT matrica*

<p><b><u>SNAGE</u></b>          (ono što organizacija posjeduje, a povećava njezinu konkurentnost)</p>	<p><b><u>SLABOSTI</u></b>          (ono što organizaciji nedostaje te njezinu konkurentnost čini inferiornom)</p>
<p><b><u>PRIILIKE</u></b>          (situacije u okolini organizacije koje stimuliraju ostvarenje cilja organizacije)</p>	<p><b><u>PRIJETNJE</u></b>          (nepovoljne situacije koje ugrožavaju ostvarenje ciljeva organizacije)</p>

*(izvor: Rad autora)*

Značenja SWOT analize su sljedeća: (Gutić et al 2017:157)

1. ona je instrument menadžerskih strategija koji identificiraju snage i slabosti organizacije s jedne, te šanse i opasnosti koji dolaze iz njenog okruženja s druge strane
2. ona je dijagnostički, ali i prognostički instrument strateškog planiranja i upravljanja, jer otkriva slabe točke poslovanja i upućuje na planiranje strateških opcija za jačanje tržišnih pozicija, tržišnog učešća i dugoročnog stabilnog rasta organizacije

3. ona na cjelovit, sveobuhvatan način omogućuje punu vizualizaciju sadržaja i značenja misije, provjere vizije i strateških ciljeva organizacije.

„SWOT analiza ima vremensku dimenziju, odnosno kad god je to moguće, korisno je uspoređivati i pratiti SWOT analize napravljene za poduzeće u različitim točkama vremena te promatrati promjene stanja, odnosno kretanje poduzeća kroz ovu analizu“ (Gonan Božac 2008:21).

Neka od pitanja koja poduzećima mogu pomoći prilikom ispunjavanja SWOT matrice su:

#### Snage

- koji su poslovni procesi uspješni?
- koje imovine imate u svom timu (znanje, obrazovanje, vještine, ugled...)?
- koja fizička sredstva imate (korisnici, oprema, tehnologija, gotovina, patenti...)?
- koje konkurentske prednosti imate nad konkurencijom?

#### Slabosti

- postoje li stvari koje vaše poslovanje treba imati kako bi bilo konkurentno?
- koji se poslovni procesi trebaju poboljšati?
- postoje li materijalne imovine potrebne za vašu tvrtku, kao što su novac ili oprema?
- postoje li nedostaci u vašem timu?
- je li vaša lokacija idealna za vaš uspjeh?

#### Prilike

- je li vaše tržište u porastu?
- postoje li trendovi koji će potaknuti ljude da kupuju više od onoga što prodajete?
- postoje li nadolazeći događaji koje vaša tvrtka može iskoristiti za rast poslovanja?
- postoje li nadolazeće izmjene propisa koje bi pozitivno utjecale na vašu tvrtku?

#### Prijetnje

- imate li potencijalne konkurente koji mogu ući na vaše tržište?
- hoće li dobavljači uvijek moći dostaviti potrebne sirovine po potrebnim cijenama?
- može li budućnost tehnologije promijeniti kako obavljate posao?
- mijenja li se ponašanje potrošača na način na koji bi mogao negativno utjecati na vašu tvrtku?
- postoje li tržišni trendovi koji bi mogli postati prijetnja?

## 7. TOWS analiza

TOWS analiza vrši se izradom TOWS matrice. TOWS matrica je varijanta SWOT matrice, a temeljna razlika je u tome što TOWS naglašava vanjske faktore, dok SWOT naglašava unutarnje. TOWS pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se organizacija suočava mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima, kako bi se kao rezultat dobila četiri skupa alternativnih strategija (Buntak et al 2013:37). Za identificiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnja za TOWS matricu potrebno je uključiti osobe koje donose odluke, zaposlenike, strateške dobavljače i kupce. Za izradu TOWS matrice potrebno je istražiti unutarnje i vanjsko okruženje, definirati informacijske ulaze koji će se koristiti u analizi i identificiranju ključnih odnosa između varijabli okruženja kako bi se zatim donijele konkurentne strategije. Primjena TOWS matrice zahtjeva provedbu sljedećih koraka: (Buntak et al 2013:38-39)

1. izraditi SWOT matricu.
2. nacrtati TOWS matricu (Pogledaj *Prikaz 42.*).
3. za svaku kombinaciju vanjskih i unutarnjih faktora okruženja, razmotriti kako ih se može iskoristiti u kreiranju strategijskih opcija: Max-Max (S-O), Max- Min (S-T), Min – Max (W-O) i Min-Min (W-T).

*Prikaz 42 TOWS matrica*

	SNAGE (S) - - - -	SLABOSTI (W) - - - -
PRILIKE (O) - - - -	S-O (MAX-MAX)	W-O (MIN-MAX)
PRIJETNJE (T) - - - -	S-T (MAX-MIN)	W-T (MIN – MIN)

(izvor: Autor prema Buntak K., Droždek I., Sesar V. (2013.), *Poslovno upravljanje, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin*)



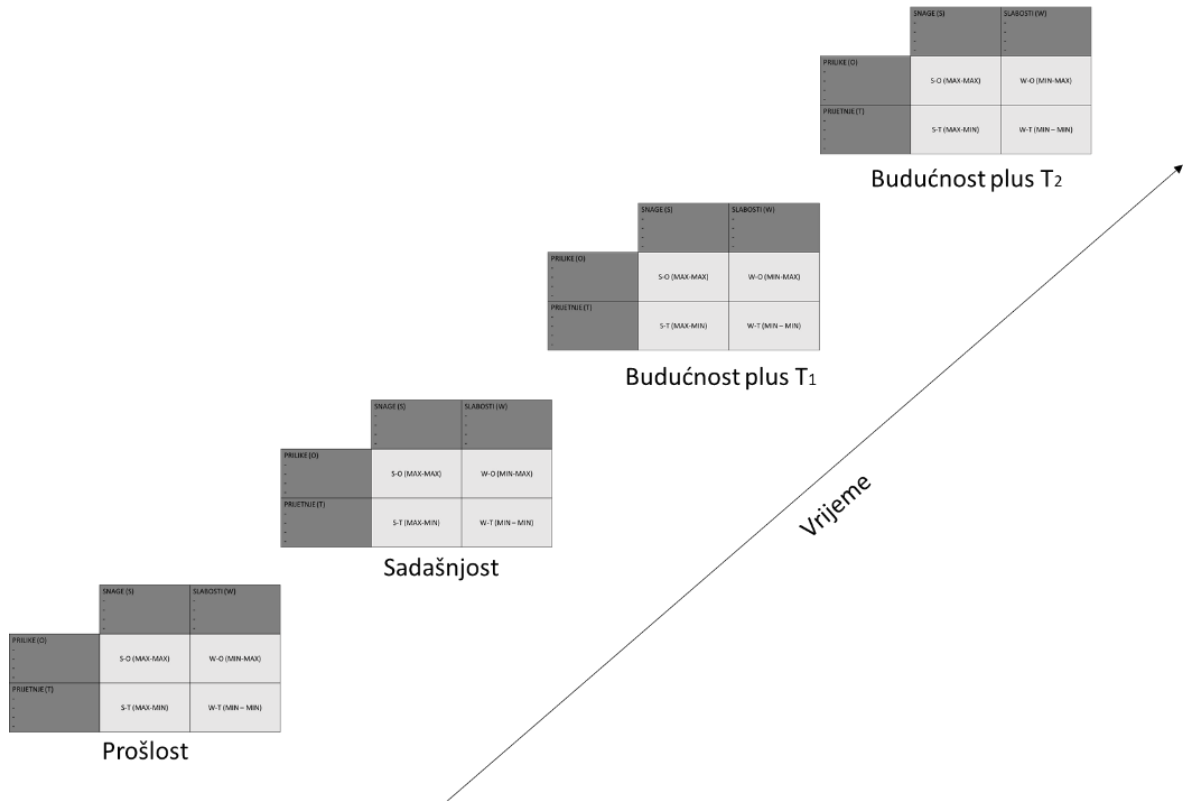
Na osnovu SWOT matrice mogu se odrediti četiri alternativne strategije: (Buntak et al 2013:38)

1. W-T strategija → usmjerena je ka reduciranju internih slabosti i izbjegavanju prijetnji iz okruženja. Organizacija koja je suočena s brojnim vanjskim prijetnjama i unutrašnjim slabostima mora se boriti za preživljavanje, spajanje, sužavanje poslovanja i likvidaciju.
2. W- O strategija → naglasak stavlja na otklanjanje vlastitih slabosti u cilju iskorištenja vanjskih prilika, odnosno pretvaranje slabosti u snage koje će odgovoriti na prepoznate prilike.
3. S-T strategija → koristi snage unutar organizacije kako bi se reducirao ili izbjegao utjecaj vanjskih prijetnji.
4. S-O strategija → najpoželjnija strategija, koja koristi snage organizacije za iskorištenje prilika iz okruženja. Ovoj strategiji teže sve organizacije i osnovni cilj je prijeći iz ostalih u ovaj položaj na matrici.

TOWS matrica nije samo namijenjena najvišim razinama upravljanja u organizaciji. Može biti vrlo koristan alat za odjele (npr. marketing ili prodajni tim) ili za pojedine zaposlenike na operativnoj razini. Kad su poznate snage zaposlenika ili odjela, one se mogu dodatno poboljšati. Slično SWOT-u, TOWS analiza uključuje identifikaciju snaga, slabosti, prilika i prijetnji neke organizacije; međutim, često ključna kritika SWOT analize je da ona ne pokazuje odnose između različitih čimbenika i kategorija, jer primjerice određena prijetnja može učiniti slabost mnogo značajnijom. TOWS analiza povezuje unutarnje čimbenike s vanjskim čimbenicima kako bi se identificirale relevantne strateške opcije koje bi organizacija mogla slijediti. Može pomoći organizaciji da vidi kako može iskoristiti potencijalne prilike, smanjiti prijetnje, prevladati slabosti i iskoristiti sve snage.

*Prikaz 43.* prikazuje dinamičnost TOWS matrice. Čimbenici prikazani u TOWS matrici odnose se na analizu u određenom vremenskom trenutku. Vanjska i unutarnja okolina su dinamične; neki se čimbenici mijenjaju tijekom vremena dok se drugi gotovo ne mijenjaju. Zbog dinamike u okolišu, potrebno je projektirati nekoliko TOWS matrica u različitim vremenskim točkama. Dakle, može se započeti s TOWS analizom prošlosti, nastaviti s analizom sadašnjosti i, možda najvažnije, usredotočiti se na različita vremenska razdoblja u budućnosti (Weihrich 1982:61). Kroz TOWS matricu definiraju se strategije temeljene na prilikama i prijetnjama te snagama i slabostima organizacije u određenom vremenu pod određenim uvjetima okoline. Okolina organizacije je promjenjiva, posebice u suvremenom dobu kojeg karakterizira brz razvoj tehnologije, kreativnost i inovacije. Kako bi organizacija zadržala svoj položaj, odnosno zadržala tržišnu poziciju, mora stalno pratiti okruženje i svoju strategiju prilagođavati novonastalim uvjetima.

Prikaz 43 Dinamičnost TOWS matrice



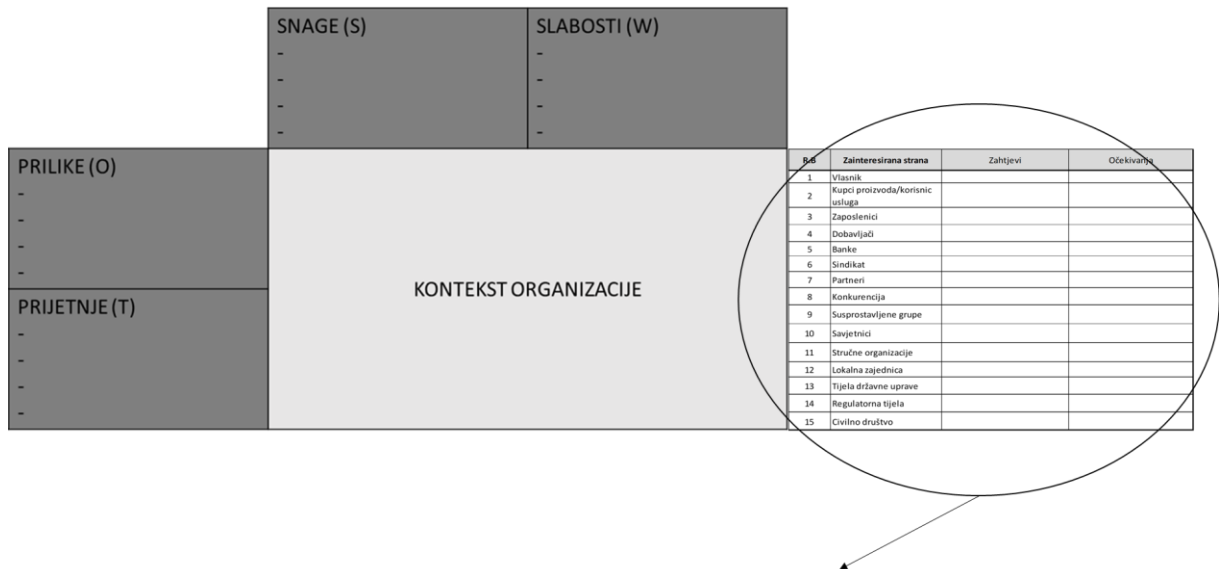
(izvor: Autor prema Wehrich, H. (1982.) *The TOWS matrix—A tool for situational analysis, Long Range Planning, Volume 15, Issue 2, 54-66*)

TOWS matrica sugerira analizu situacije kako bi se razvile strategije za efikasno i efektivno postizanje misije i ciljeva organizacije. SWOT i TOWS matrica predstavljaju jedan od posljednjih koraka u procesu utvrđivanja konteksta organizacije. Nakon izrade ove dvije matrice te analiziranja istih, organizacije moraju provoditi stalna ispitivanja i periodično provođenje procesa utvrđivanja konteksta, koji je određen okruženjem organizacije, a okruženje je promjenjivo i nepredvidljivo. TOWS je posljednji korak prilikom određivanja konteksta, jer upravo temeljem ove matrice formulira se strategija organizacije. Pravilno ispunjena TOWS matrica označava uspješno provođenje analize vanjske, poslovne i unutarnje okoline. Iz tog razloga, ključno je prikupiti relevantne podatke iz vjerodostojnih izvora, koje će se koristiti kao ulaz u početne analize, jer upravo na temelju tih podataka i pokazatelja organizacije formuliraju svoja strateška usmjerenja. Važno je, prilikom određivanja strateškog usmjerenja, u obzir uzeti sve potrebe i zahtjeve zainteresiranih strana, koji imaju najznačajniji utjecaj na poslovanje organizacije. Donesena strategija mora biti sukladna svim zahtjevima koji su identificirani kao ulaz u proces određivanja konteksta organizacije



Analiziranje sve tri razine okoline dugotrajan je proces i zahtjeva pouzdan tim stručnjaka, zaposlenika i rukovoditelja. Rezultat analiziranja svih razina okruženja organizacije povezuje se u SWOT analizi, gdje se povezuju svi vanjski utjecaji (prilike i prijetnje) te svi unutarnji utjecaji (snage i slabosti). Na osnovu SWOT analize određuju se četiri alternativne strategije kroz TOWS matricu.

*Prikaz 45 Određivanje konteksta organizacije*



R.B	Zainteresirana strana	Zahtjevi	Očekivanja
1	Vlasnik		
2	Kupci proizvoda/korisnic usluga		
3	Zaposlenici		
4	Dobavljači		
5	Banke		
6	Sindikar		
7	Partneri		
8	Konkurencija		
9	Susprostavljene grupe		
10	Savjetnici		
11	Stručne organizacije		
12	Lokalna zajednica		
13	Tijela državne uprave		
14	Regulatorna tijela		
15	Civilno društvo		

*(izvor: Rad autora)*

Područja alternativnih strategija TOWS matrice mogu se pridodati kontekstu organizacije, gdje se jasno povezuju vanjski i unutarnji elementi organizacije. Međusobna povezanost svih elemenata: unutarnjih snaga, unutarnjih slabosti, vanjskih prilika i vanjskih prijetnja (Pogledaj *Prikaz 45.*), predstavlja temelj za razumijevanje konteksta organizacije te organizacijama pomaže

u određivanju konteksta i kreiranju novih aktivnosti koje vode prema održivom razvoju i poboljšanju kvalitete. Uz snage i slabosti definirane kroz SWOT matricu, za određivanje konteksta važno je uzeti u obzir zahtjeve i očekivanja zainteresiranih strana. Nakon definiranja konteksta, menadžment odlučuje o smjeru kretanja organizacije, koja mora biti sukladna zahtjevima svih zainteresiranih strana. Metodologija određivanja konteksta organizacija može se primijeniti na sve organizacije, neovisno o njezinim djelatnostima i veličini, što se dokazuje kroz primjer iz stvarnog poslovnog slučaja u nastavku rada. Prikazana metodologija može koristiti strateškim menadžerima prilikom analiziranja okoline organizacije, kao temelja procesa strateškog menadžmenta te je sukladna svim zahtjevima postavljenim kroz sustav upravljanja kvalitetom.

## **9. Određivanje konteksta na primjeru organizacije Codebox d.o.o**

Metodološki pristup određivanja konteksta organizacije najbolje je prikazati na primjeru postojeće organizacije. Važno je napomenuti kako prilikom izrade konteksta, organizacije imaju mogućnost odabira željenih alata, a odabir ovisi o specifičnostima organizacije. Organizacije prilikom izrade konteksta odabiru one alate za vanjsku, poslovnu i unutarnju okolinu, koji će dati najbolji pregled sukladan svim karakteristikama organizacije.

### **9.1. Problem istraživanja**

Kroz određivanje konteksta, organizacije neovisno o svojoj veličini mogu odrediti strateško usmjerenje temeljeno na stvarnim pokazateljima iz okoline. Kroz ovo istraživanje želi se prikazati primjena konteksta organizacije na stvarnom poslovnom slučaju, koja pridonosi unaprjeđenju cjelokupnog poslovanja, odnosno unaprjeđenju sveukupnih rezultata i sposobnosti organizacije, ali i usklađivanju sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom, koji organizaciju vode prema ostvarivanju poslovne izvrsnosti. Analiziranje organizacijske okoline, odnosno definiranje konteksta organizacije, prva je etapa procesa strateškog menadžmenta i kao takva ključna je za formuliranje strategije organizacije, zbog čega je nužno razvijanje relevantne metodologije koja organizaciji pomaže u ostvarenju dugoročne konkurentske prednosti.

### **9.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je dokazati primjenjivost predložene metodologije za određivanje konteksta organizacije na organizacijama svih veličina pa tako i onih malih, odnosno mikro organizacija. Također, cilj je prikazati i pobliže objasniti korištenje svakog odabranog alata svojstvenog promatranoj organizaciji, ali i prikazati međudnos svih alata kroz holistički pristup. Kroz istraživanje, želi se prikazati mogućnost definiranja strateškog usmjerenja organizacije, odnosno definiranje generičke strategije svojstvene određenom kontekstu organizacije.

### **9.3. Zadaci istraživanja**

Zadaci istraživanja obuhvaćaju prikupljanje svih podataka potrebnih za provođenje analize, obrada podataka na način da se od svih prikupljenih podataka odabiru oni ključni za provođenje predložene metodologije te provođenje same metodologije. U provođenju metodologije ključni zadaci su odabir odgovarajućih alata za promatranu organizaciju, analiziranje vanjske okoline organizacije, analiziranje poslovne okoline organizacije te analiziranje unutarnje okoline

organizacije. Provođenjem sve tri analize, potrebno je izraditi SWOT analizu, kojom se u odnosu stavljaju svi prethodno definirani zadaci te u konačnici, kao temeljni zadatak, određuje se smjer razvoja organizacije, odnosno strateško usmjerenje.

#### **9.4. Istraživačke hipoteze**

Kroz istraživanje određivanja konteksta organizacije na temelju primjera organizacije, postavljaju se sljedeće hipoteze:

H1: Metodologija određivanja konteksta organizacije primjenjiva je na mikro organizacije

H2: Kroz metodološki pristup određivanja konteksta, organizacija Codebox d.o.o može odrediti strateško usmjerenje

Dokazivanjem navedenih hipoteza, dodatno će se potvrditi osnovne hipoteze rada.

#### **9.5. Opis metode istraživanja**

U istraživanju se koristi deskriptivna metoda te metoda modeliranja. Kroz deskriptivnu metodu opisuju se i određuju suvremene pojave koje se žele ispitati i temeljem kojih se želi utvrditi stvarno stanje. Metoda modeliranja služi za prikaz dijelova sustava i njihovih odnosa. Za provođenje istraživanja prije svega potrebno je prikupiti sve podatke te opisati trenutno stanje organizacije. Zatim, ključno je prikupiti sve podatke povezane uz okolinu unutar koje organizacija djeluje, jer se kroz analiziranje svih prikupljenih podataka može utvrditi stvarno stanje. S obzirom na to da rad predlaže metodološki pristup određivanja konteksta organizacije, koraci koje je potrebno provesti prilikom provođenja ovog istraživanja detaljnije su objašnjeni prethodno u samom radu. Za provođenje istraživanja na primjeru organizacije Codebox d.o.o svi podaci dobiveni su od nadležnih osoba organizacije. Za analiziranje vanjske okoline organizacije koristi se PEST analiza, za analiziranje poslovne okoline koristi se Porterov model industrijske strukture, dok se za analizu unutarnje okoline koristi VRIO okvir. Svaka od pojedinačno provedenih analiza se sučeljava kroz SWOT matricu iz koje proizlazi TOWS matrica. TOWS matrica povezuje sve snage i slabosti, kao i prilike te prijetnje te definira njihov međusobni odnos kroz četiri strategije. Sve analize, uključujući SWOT i TOWS matricu predstavljaju svojevrsni model koji organizacijama stoji na raspolaganju prilikom određivanja konteksta organizacije. Kao što je i prethodno navedeno u radu, svaka organizacija samostalno odabire alate koje želi koristiti prilikom određivanja konteksta organizacije, no u provedenom istraživanju odabrani su gore navedeni alati. Odabrani alati prije svega ovise o veličini organizacije te o temeljnoj djelatnosti organizacije. Za analizu vanjske okoline odabrana je PEST analiza jer obuhvaća četiri temeljna područja, koja imaju značaj utjecaj

na organizaciju, s obzirom na to da je organizacija mlada, djeluje na više tržišta, zapošljava ljude iz raznih geografskih područja i djeluje u području informacijsko-komunikacijske tehnologije. Porterov model industrijske strukture vrlo je koristan alat jer obuhvaća temeljne dionike u neposrednom okruženju organizacije, što je značajno za organizaciju, jer u trenutnoj fazi životnog ciklusa, a i s obzirom na veličinu, na organizaciju ne utječe velik broj dionika (kao što primjerice mogu biti dioničari ili sindikati). Iz istog razloga, za analizu unutarne okoline odabire se VRIO okvir koji daje pregled organizacijskih resursa.

## 9.6. Objekt istraživanja

Kontekst je moguće odrediti na organizacijama svih veličina, a u ovom primjeru radi se o mikro organizaciji, koja će detaljnije biti prikazana u nastavku. Svi podaci dobiveni su od nadležnih osoba organizacije, a organizacija o kojoj je riječ je Codebox d.o.o. Codebox d.o.o je organizacija osnovana 2016. godine. Temeljna djelatnost Codebox d.o.o je izrada personaliziranih softvera, web dizajn, održavanje računalne opreme, obrada i prijenos podataka te digitalni marketing. Organizacija također nudi savjetodavne usluge u okviru informacijsko-komunikacijske tehnologije, poput savjeta o računalnoj ili programskoj opremi. Organizacija naglasak stavlja na zaštitu osobnih podataka klijenata te na procese proizvodnje programskih paketa prema željama i potrebama klijenata. Codebox svoj rad započinje na američkom tržištu, gdje stvara partnerstvo s nekoliko korporacija, čime izgrađuje svoju globalnu prisutnost. 2017. godine, razvojem poduzeća i povećanjem zaposlenika, poduzeće se širi i počinje djelovati i na regionalnom tržištu. Napretkom informacijsko-komunikacijske tehnologije javlja se sve veća potreba za IT stručnjacima, zbog čega organizacija ima sve veći angažman. Iako organizacija svoj rad započinje na američkom tržištu u suradnji s vodećim američkim IT organizacijama, prepoznaje se potreba nacionalnog tržišta, gdje organizacija vidi mogućnost vlastitog napretka, ali i doprinosa razvoju nacionalne ekonomije. 2017. godina je za organizaciju bila ključna, gdje se, zbog većeg obujma poslovnih zadataka, proširuje tim te se predviđa potreba dodatnog zapošljavanja u budućnosti. Trenutno je u organizaciji zaposleno 6 osoba, uz koje se zapošljavaju i studenti, a organizacija vodi i nekoliko međunarodnih timova s kojima surađuje na međunarodnim projektima. Zbog dobre poslovne prakse i timskog rada, Codebox d.o.o se pojavljuje u lokalnim medijima te sudjeluje u nekoliko timskih informatičkih natjecanja, poput Codefesta, 24-satnom natjecanju, gdje je 2019. godine tim rješavao zadatak u kojem je kroz korištenje strojnog učenja i prepoznavanja slika bilo potrebno riješiti izazove sa dijagnostikom i udaljenim otklonom tehničkih poteškoća sa fiksnom uslugom, za što je tim osvojio 1. mjesto. Organizacija je sudjelovala i u IT boot campu, programu koji traje tri mjeseca i omogućava stjecanje vještina iz osnova programiranja, osnova poduzetništva te



vještina uz koje se omogućava lakše i brže zapošljavanje, gdje su zaposlenici organizacije bili mentori svim polaznicima. Organizacija radi i na razvoju edukativne videoigre Adventures of Eco, čiji je cilj zainteresirati i educirati igrače o ekologiji, odgovornom ponašanju prema okolini, ali i razvrstavanju kućnog otpada u svrhu ostvarivanja održivog razvoja. Organizacija aktivno podupire sve programe iz područja informacijsko-komunikacijske tehnologije, poput programa STEM Kitteens, koji motivira i ohrabruje djevojke za ulazak u STEM područja. Iz svega navedenog, može se zaključiti kako organizacija potiče timski rad i zajedništvo, kroz individualni i timski razvoj. Organizacija je mlada i ima mogućnost daljnjeg napretka. Unatoč dobrim početnim godinama poslovanja i širenju nacionalnim i međunarodnim tržištem, javlja se potreba za dodatnim fizičkim resursima, koji će omogućiti povećanje konkurentnosti. Zaposlenici predstavljaju najvažniji resurs organizacije, zbog čega je potrebno osigurati vrhunske uvjete rada i mogućnosti komunikacije vertikalno, ali i horizontalno. Kroz dodatnu opremu, zaposlenicima se omogućuje proširivanje postojećeg znanja što izravno utječe na povećanje kreativnosti, inovativnosti i kompetentnosti. Zaposlenici su ključ organizacije te povećanje konkurentnosti zaposlenika izravno utječe na povećanje konkurentnosti organizacije. Kako bi zadržali kvalitetu proizvoda, ali i odnosa s klijentima važno je unaprijediti logističke procese, koji obuhvaćaju tijek narudžbe, proizvodnje i distribucije te tokova informacija. Proces i kao jedan od strukturnih elemenata sustava upravljanja, ne mogu funkcionirati bez pomoći ljudi i tehnologije, a za ostvarenje poslovnih ciljeva i unaprjeđenje procesa, potrebna je nova tehnologija. Razvoj formalnih kvalitetnih procesa omogućuje poduzećima sigurno poslovanje, što je za male organizacije izuzetno važno u turbulentnim uvjetima na tržištu. Razvoj male organizacije doprinosi regionalnom razvoju te pomaže uravnoteženju nacionalnog razvoja prema uzoru na vodeće europske regije. Razvoj organizacije prati i mogućnost zaposlenja u budućnosti, što je od iznimne važnosti na području unutar kojeg djeluje. Organizacija želi omogućiti usavršavanje kadra i obučavanje novih, mladih stručnjaka kako bi im se predstavilo ovo područje rada te potaknulo na inovativnost i kreativnost.

## **9.7. Analiza vanjske okoline organizacije Codebox d.o.o**

Za analizu vanjske okoline organizacije Codebox, koristit će se PEST analiza. PEST analiza prikazuje utjecaj političkog, ekonomskog, socijalnog i tehničkog segmenta na organizaciju te će se kroz analizu moći utvrditi ima li vanjska (opća) okolina pozitivan ili negativan utjecaj na daljnji razvoj i poslovanje organizacije. Analiza će prikazati koji segment ima najveći utjecaj te koji je značaj i snaga tog utjecaja na organizaciju. Na taj način, organizacija dobiva informaciju kojim

segmentima vanjske okoline se treba prilagoditi kako bi minimizirala negativne učinke ili maksimizirala pozitivne učinke okoline.

*Prikaz 46 PEST analiza organizacije Codebox d.o.o*

SEGMENT OKOLINE		SNAGA UTJECAJA	ZNAČAJ	UKUPNA OCJENA
Politička	Zakon o radu	+3	6	+18
	Porezna politika	-4	9	-36
	Zakon o deviznom poslovanju	+2	8	+16
	Zakon o platnom prometu	+3	8	+24
	Utjecaj lokalne politike	+3	7	+21
	Ugovor o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja	-4	9	-36
	Financiranje (dostupnost kredita)	+2	8	+16
	Financiranje (poticajne mjere)	+4	8	+32
	PODSUMA:			<b>+ 55</b>
Ekonomska	BDP	+2	6	+12
	Kupovna moć	+3	9	+27
	Otvorenost tržišta rada	+5	9	+45
	Digitalna transformacija	+5	9	+45
	Rast investicija	+3	8	+24
	Stupanj zaposlenosti	+2	6	+12
	Porast cijene rada	-2	7	-14
	Razvoj kriptovaluta	+5	9	+45
	PODSUMA:			<b>+ 196</b>
Socijalna	Životni standard stanovništva	-2	7	-14
	Migracijski trendovi	-2	5	-10
	Stav prema stranim uslugama i proizvodima	-2	4	-8
	Obrazovni standard	+4	8	+32
	Demografski rast	+3	6	+18
	Promjene u kulturi rada	+4	9	+36
PODSUMA:			<b>+ 54</b>	
Tehnološka	Brze tehnološke promjene	+4	6	+24
	Razvijenost tehnološke infrastrukture	-2	10	-20
	Dostupnost interneta	+3	10	+30
	Upotreba interneta	+4	10	+40
	PODSUMA:			<b>+ 74</b>
<b>SUMA</b>				<b>379</b>

*(izvor: Rad autora)*

PEST analiza pokazuje da je vanjska (opća) okolina izrazito povoljna za poslovanje organizacije. Dobiveni rezultat je 379, gdje ekonomski segment okoline daje najbolji rezultat, dok socijalni segment ima najmanju vrijednost, koja je i dalje pozitivna. Ovi rezultati nisu iznenađujući s obzirom da prije svega organizacije djeluje na više tržišta, što je omogućeno kroz otvorenost tržišta rada. U tijeku je i digitalna transformacija društva što daje posebnu prednost organizaciji i otvara brojne mogućnosti. Uz to promjene u kulturi rada, kao što je rad na određeno kroz projekte ili fleksibilno radno vrijeme, kao i razvoj virtualnih timova, značajno utječe na stvaranje prilika za organizaciju. Brze tehnološke promjene za organizaciju predstavljaju prednost jer omogućuju ulazak u nova područja, no problem se može pojaviti zbog manjka razvijenosti tehnološke

infrastrukture područja u kojemu se organizacija fizički nalazi. Prednost organizacije svakako je proizvod koji nudi te industrija u kojoj se nalazi, kojoj je politički segment izrazito naklonjen zbog velikog potencijala.

## 9.8. Analiza poslovne okoline organizacije Codebox d.o.o

Za analizu poslovne okoline organizacije koristit će se Porterov model industrijske strukture. Ovaj model obuhvaća 5 ključnih sila koje utječu na organizaciju, a to su: kupci, dobavljači, supstituti, novi konkurenti te postojeći konkurenti.

*Prikaz 47 Porterov model industrijske strukture na primjeru organizacije Codebox d.o.o*

KUPCI	PRILIKA	PRIJETNJA
- Broj postojećih kupaca/klijenata	+	
- Prepoznatljivost u odnosu na konkurenciju		+
- Osjetljivost na cijenu		+
- Različitost proizvoda/usluga		+
- Ukupni iznos kupovine	+	

DOBAVLJAČI	PRILIKA	PRIJETNJA
- Broj i koncentracija dobavljača	+	
- Troškovi prebacivanja	+	
- Dostupnost supstituta	+	

SUPSTITUTI	PRILIKA	PRIJETNJA
- Sklonosti kupaca supstitutima		+
- Troškovi prebacivanja		+
- Utjecaj prelaska na supstitute na cijenu proizvoda	+	

NOVI KONKURENTI	PRILIKA	PRIJETNJA
- Pristup ulazima		+
- Otvorenost tržišta		+
- Potrebe za kapitalom		+
- Pristup distribucijskim kanalima		+
- Različitost proizvoda konkurenata	+	
- Potrebe za određenim znanjima	+	

POSTOJEĆI KONKURENTI	PRILIKA	PRIJETNJA
- Broj i veličina konkurenata		+
- Diferencijacija proizvoda		+
- Fiksni troškovi		+
- Freelanceri		+
- Razlika u kvaliteti	+	

(izvor: Rad autora)

Iz analize koja prikazuje 5 sila može se zaključiti kako u poslovnoj okolini postoji jaka pregovaračka moć kupaca, slaba pregovaračka moć dobavljača, opasnost od supstituta, opasnost od ulaska novih konkurenata te jaka postojeća konkurencija. Poslovna okolina je sveukupno vrlo nepovoljna za organizaciju, posebice zbog snažne konkurencije te dostupnih supstituta. S obzirom da je riječ o industriji koja je u porastu, sve je više organizacija, ali i pojedinaca koji ulaze na tržište. Velika prednost, ali ujedno i nedostatak u kreiranju virtualnog proizvoda jest što ga je moguće plasirati na globalno tržište, što znači da je broj kupaca značajno veći, no isto tako i konkurencija je puno dinamičnija. Veliku prijetnju za organizacije u području informacijsko-komunikacijske tehnologije danas čine freelanceri i ostali pojedinci, koji kreiraju slične ili iste proizvode bez dodatnih troškova koje generira organizacija, što direktno utječe na njihovu cijenu rada, koja je niža. S obzirom na to da ne postoji regulacija u tom području, organizacija je u opasnosti od gubitka potencijalnih klijenata i dijela tržišta. Velika prijetnja proizlazi i iz nerazumijevanja područja od strane korisnika odnosno kupaca, što utječe na njihovu osjetljivost na cijenu. Nerazumijevanje kompleksnosti stvaranja i kvalitete ovakve vrste proizvoda, odnosno kriva percepcija industrije, često je uzrok prelaska kupaca na supstitute s nižom cijenom, unatoč nedostatku kompetentnosti supstituta. Otvoren pristup ulazima, kao i otvorenost tržišta te mala kapitalna ulaganja, temeljni su razlozi brzog rasta industrije te brojnoj konkurenciji koja se nalazi u poslovnoj okolini organizacije.

## **9.9. Analiza unutarnje okoline organizacije Codebox d.o.o**

Za analizu unutarnje okoline koristi se VRIO okvir, koji analizira temeljne resurse organizacije i daje informaciju o tome koliko su resursi organizacije vrijedni, rijetki, teški za imitirati te podržavani organizacijom. Temeljem tih pokazatelja dobiva se informacija o financijskom učinku i konkurentskom statusu određenog resursa organizacije. Na taj način organizacija može lako odrediti koji resursi predstavljaju snagu organizaciji, a koju slabost. Temeljem tih informacija organizacija može donijeti odluke kako maksimalno iskoristiti sve snage.

Resursi koji će se analizirati VRIO metodom su: ljudski resursi, računalna oprema, računalni operativni sustavi, prostorna infrastruktura, studijska oprema, grafička oprema, VR oprema, računalni programi, tehnička znanja, baza klijenata, inovacijske sposobnosti, globalna distribucija, baze podataka, marketinške mreže, odnosi s partnerima.


Za svaki od navedenih resursa analizom se dobiva odgovor na konkurentski status i financijski učinak koji resurs ima na organizaciju Codebox d.o.o.

## 1. resurs: Ljudski resurs

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni



Ljudski resursi su organizaciji vrijedni i rijetki, s obzirom na specifična znanja i vještine koje posjeduju. Teški su za imitiranje i podržavani su organizacijom. U organizaciji svaki zaposlenik stručnjak je iz područja u kojem djeluje. Na primjeru organizacije Codebox, to su front-end developeri, back-end developer, 3d modelator, digital artist, digital marketing specialist. Svaki od zaposlenika ima specifične vještine i znanja, postignute edukacijama i iskustvom, zbog čega su vrlo teški za imitiranje. Zaposlenici rade timski na zajedničkim projektima, no kroz individualne zadatke. Ljudski resursi organizaciji donose održivu konkurencijsku prednost i iznad prosječan financijski učinak.

## 2. resurs: Računalna oprema

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni



Računalna oprema je vrijedna, rijetka, teška za imitiranje i podržavana organizacijom. Organizacija teži kupnji kvalitetne opreme te svu opremu modificira prema individualnim organizacijskim potrebama, što bi značilo da se oprema slaže i nadograđuje prema individualnim zadacima pojedinaca u organizaciji ovisno o poslu koji obavljaju. Računalna oprema organizaciji donosi održivu konkurencijsku prednost i iznad prosječni financijski učinak.

### 3. resurs: Računalni operativni sustavi

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE	 NE	Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		 DA	Privremena konkurencijska prednost
DA	DA	DA			Održiva konkurencijska prednost


Računalni operativni sustavi su vrijedni, no nisu rijetki i nisu teški za imitiranje, vrlo su lako dostupni svima. Organizaciji osiguravaju konkurencijsku jednakost i prosječne financijske učinke. Za organizaciju su vrijedni jer, u odnosu na konkurenciju, organizacija koristi širi spektar operacijskih sustava (Windows 10, Windows Server 2019, Centos, Ubuntu...)

### 4. resurs: Prostorna infrastruktura

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE	 NE	Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		 DA	Privremena konkurencijska prednost
DA	DA	DA			Održiva konkurencijska prednost


Prostorna infrastruktura za organizaciju je vrijedna jer omogućuje nesmetano funkcioniranje organizacije, no nije rijetka i teška za imitiranje, ali je podržavana organizacijom. Organizacija se nalazi u Inkubatoru kreativnih industrija, gdje ima tri ureda. Takva prostorna infrastruktura nije rijetka te ostala manja poduzeća imaju istu mogućnost. Prostorna infrastruktura organizaciji donosi konkurencijsku jednakost i prosječan financijski učinak.

5. resurs: Studijska oprema

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni


Organizacija posjeduje vlastitu studijsku opremu, koja je iznimno vrijedna, no nije rijetka i teška za imitiranje. Studijska oprema doprinosi kreiranju sadržaja za digitalni marketing te koristi u 3d modeliranju. Ova oprema organizaciji donosi konkurencijsku jednakost i prosječan financijski rezultat.

6. resurs: Grafička oprema

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni


Grafička oprema je za organizaciju vrijedna i rijetka, s obzirom da je riječ o opremi koja je teška za imitiranje. Grafička oprema osim grafičkom procesora, kartice i ostaloga, obuhvaća i grafički tablet, ključan za izradu digitalnih crteža. Organizacija posjeduje dva grafička tableta. Grafička oprema organizaciji osigurava privremenu konkurencijsku prednost i iznad prosječni financijski učinak.

7. resurs: VR oprema

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

VR oprema je vrijedna, rijetka, teška za imitiranje i podržavana organizacijom. Iako se prema analizi zaključuje kako ova vrsta opreme donosi održivu konkurencijsku prednost i iznad prosječni financijski učinak, organizacija ne koristi dovoljno ovu vrstu opreme te postoji prilika za razvoj ovog segmenta poslovanja.


8. resurs: Računalni programi

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Računalni programi su ključni za funkcioniranje organizacije te su iznimno vrijedni, rijetki, teški za imitiranje te podržavani organizacijom. Osim računalnih programa koji se u organizaciji koriste, programi su i glavni organizacijski proizvod zbog čega su od iznimne vrijednosti. Računalni programi organizaciji donose održivu konkurencijsku prednost i iznad prosječan financijski učinak.




## 9. resurs: Tehnička znanja

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni


Tehnička znanja koje posjeduju zaposlenici organizacije su vrijedna, rijetka, teška za imitiranje i podržavana organizacijom. Sva tehnička znanja organizaciji omogućavaju održivu konkurentsku prednost i izvan prosječni financijski učinak.

## 10. resurs: Baza klijenta

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni


Baza klijenata od značajne je vrijednosti na organizaciju, jer organizacija s klijentima razvija partnerske odnose. Klijenti omogućuju održivu konkurencijsku prednost i iznad prosječni financijski učinak.

## 11. resurs: Inovacijske sposobnosti

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni


Inovacijske sposobnosti organizacije su vrijedne, rijetke, teške za imitiranje i podržavane organizacijom. Ove sposobnosti organizaciji donose održivu konkurencijsku prednost i iznad prosječan financijski učinak.

12. resurs: Globalna distribucija

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni


Globalna distribucija vrlo je rijedak, vrijedan i resurs težak za imitiranje, a svakako podržavan organizacijom. Nemaju sve organizacije mogućnost globalne distribucije te to za organizaciju predstavlja održivu konkurencijsku prednost i iznad prosječan financijski učinak.

13. resurs: Baze podataka

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni


Baze podataka koje se koriste u organizaciji su vrijedne, rijetke, teške za imitiranje i podržavane organizacijom. One za organizaciju predstavljaju održivu konkurencijsku prednost i iznad prosječni financijski učinak. Baze podataka obuhvaćaju „skladište“ svih podataka s kojima organizacija raspolaže, organizirani na način da omogućuju zaposlenicima brz i jednostavan pristup svim podacima.

#### 14. resurs: Marketinške mreže

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Marketinške mreže su za organizaciju vrijedne, no one nisu rijetke i teške za imitiranje. Ove mreže su podržavane od strane organizacije, no dostupne su i konkurenciji te im je vrlo lako pristupiti. Iz navedenih razloga, marketinške mreže organizaciji daju prosječne financijske učinke i konkurencijsku jednakost.

#### 15. resurs: Odnosi s partnerima

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE  DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Odnosi s partnerima, a pri tome su partneri druge partnerske organizacije s kojima se surađuje na projektima, su vrlo vrijedni, rijetki i teški za imitiranje. Ovakvi odnosi su podržavani organizacijom i vrlo su važni za organizaciju, jer su partneri Codebox organizacije globalno raspoređeni, što omogućuje i globalnu distribucije te izlazak na nova tržišta. Ovaj odnos organizaciji donosi održivu konkurencijsku prednost i iznad prosječne financijske učinke.

### 9.10. SWOT/TOWS analiza organizacije Codebox d.o.o

Analiza vanjske (opće) okoline, analiza poslovne okoline i analiza unutarnje okoline predstavljaju temelj za izradu SWOT matrice, iz koje proizlazi i TOWS matrica. Sve prikupljene informacije kroz prethodne analize sučeljavaju se u sljedećoj matrici.

Prikaz 48 SWOT analiza na primjeru organizacije Codebox d.o.o

	<b>SNAGE (S)</b>	<b>SLABOSTI (W)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ljudski resursi (stručnjaci iz područja)</li> <li>- Kvalitetna računalna oprema</li> <li>- Računalni operacijski sustavi</li> <li>- Vrijedna grafička oprema</li> <li>- Vrijedni računalni programi</li> <li>- Tehnička znanja</li> <li>- Značajna baza klijenata</li> <li>- Inovacijske sposobnosti</li> <li>- Globalna distribucija</li> <li>- Vrijedne baze podataka</li> <li>- Dobri odnosi s partnerima (u inozemstvu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prostorna infrastruktura</li> <li>- Nedovoljno iskorištena studijska oprema</li> <li>- Nedovoljno iskorištena VR oprema</li> <li>- Nediferencirane marketinške mreže prema klijentima</li> </ul>
<p><b>PRILIKE (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakon o radu</li> <li>- Zakon o deviznom poslovanju</li> <li>- Zakon o platnom prometu</li> <li>- Utjecaj lokalne politike</li> <li>- Dostupnost kredita</li> <li>- Poticajne mjere</li> <li>- BDP</li> <li>- Rast kupovne moći</li> <li>- Otvorenost tržišta rada</li> <li>- Digitalna transformacija</li> <li>- Rast investicija</li> <li>- Stupanj zaposlenosti</li> <li>- Razvoj kriptovaluta</li> <li>- Obrazovni standard</li> <li>- Demografski rast</li> <li>- Promjene u kulturi rada</li> <li>- Brze tehnološke promjene</li> <li>- Dostupnost interneta</li> <li>- Upotreba interneta</li> <li>- Velik broj kupaca/korisnika</li> <li>- Osjetljivost kupaca na cijenu</li> <li>- Veliki ukupni iznosi prilikom kupovine</li> <li>- Velik broj dobavljača komponenti</li> <li>- Mali troškovi prebacivanja na drugog dobavljača</li> <li>- Dostupnost supstituta dobavljača</li> <li>- Cijena proizvoda ne ovisi o količini</li> <li>- Potrebe za znanjem za ulazak u industriju</li> <li>- Vidljiva razlika u kvaliteti proizvoda unutar industrije</li> </ul>	<p><b>S-O (MAX-MAX)</b></p> <p>Iskoristiti rast investicija i poticajne mjere uz inovacijske sposobnosti, tehnička znanja i kvalitetnu opremu organizacije te dobre odnose s partnerima u inozemstvu za bolje prilagođavanje brzim tehnološkim promjenama i distribuiranje diferenciranih proizvoda na inozemnom tržištu.</p> <p>Iskoristiti dostupnost kredita i poticajne mjere za razvoj računalnih programa koji će poduprijeti digitalnu transformaciju.</p>	<p><b>W-O (MIN-MAX)</b></p> <p>Iskoristiti dostupnost i upotrebu interneta za diferenciranje marketinške mreže prema klijentima putem novih sustava (poput CRM sustava).</p> <p>Iskoristiti promjene u kulturi rada, kao što je fleksibilnost radnog vremena i rad od kuće za smanjenje nedostataka prostorne infrastrukture.</p>
<p><b>PRIJETNJE (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porezna politika</li> <li>- Ugovor o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja (nema s Amerikom)</li> <li>- Porast cijene rada</li> <li>- Životni standard stanovništva</li> <li>- Migracijski trendovi</li> <li>- Stav prema stranim uslugama i proizvodima</li> <li>- Razvijenost tehnološke infrastrukture</li> <li>- Neprepoznatljivost u odnosu na konkurenciju</li> <li>- Nediferenciran proizvod/usluga iz percepcije kupca</li> <li>- Sklonost kupca supstitutima</li> <li>- Visoki troškovi prebacivanja na supstitute</li> <li>- Pristup ulazima u tržište</li> <li>- Otvorenost tržišta za konkurenciju</li> <li>- Nizak početni kapital za potencijalne konkurente</li> <li>- Omogućen pristup distributivnim kanalima</li> <li>- Velik broj postojeće konkurencije</li> <li>- Visoki fiksni troškovi</li> <li>- Pojava freelancera</li> </ul>	<p><b>S-T (MAX-MIN)</b></p> <p>Iskoristiti dobre odnose s partnerima u inozemstvu za ulazak u nova inozemna tržišta.</p> <p>Razviti prepoznatljivost u odnosu na konkurenciju temeljen na inovacijskim sposobnostima organizacije te tehničkim znanjima.</p>	<p><b>W-T (MIN – MIN)</b></p> <p>Iskoristiti VR opremu za diferenciranje proizvoda/usluge iz percepcije kupca/korisnika.</p> <p>Diferenciranjem marketinške mreže smanjiti sklonost kupaca supstitutima.</p>

(izvor: Rad autora)

Iz SWOT matrice moguće je odrediti max-max, min-max, max-min, min-min strategije te utvrditi u kojem smjeru se organizacije dalje treba razvijati.

## 9.11. Određivanje konteksta organizacije Codebox d.o.o

Temeljem svih pokazatelja dobivenih kroz prijašnje analize, moguće je odrediti kontekst organizacije, kao što je prikazano sljedećim prikazom.

Prikaz 49 Kontekst organizacije Codebox d.o.o

<b>SNAGE (S)</b> - Ljudski resursi (stručnjaci iz područja) - Kvalitetna računalna oprema - Računalni operacijski sustavi - Vrijedna grafička oprema - Vrijedni računalni programi - Tehnička znanja - Značajna baza klijenata - Inovacijske sposobnosti - Globalna distribucija - Vrijedne baze podataka - Dobri odnosi s partnerima (u inozemstvu)		<b>SLABOSTI (W)</b> - Prostorna infrastruktura - Nedovoljno iskorištena studijska oprema - Nedovoljno iskorištena VR oprema - Nediferencirane marketinške mreže prema klijentima			
<b>PRILIKE (O)</b> - Zakon o radu - Zakon o deviznom poslovanju - Zakon o platnom prometu - Utjecaj lokalne politike - Dostupnost kredita - Poticajne mjere - BDP - Rast kupovne moći - Otvorenost tržišta rada - Digitalna transformacija - Rast investicija - Stupanj zaposlenosti - Razvoj kriptovaluta - Obrazovni standard - Demografski rast - Promjene u kulturi rada - Brze tehnološke promjene - Dostupnost interneta - Upotreba interneta - Velik broj kupaca/korisnika - Osjetljivost kupaca na cijenu - Veliki ukupni iznos prilikom kupovine - Velik broj dobavljača komponenti - Mali troškovi prebacivanja na drugog dobavljača - Dostupnost supstituta dobavljača - Cijena proizvoda ne ovisi o količini - Potrebe za znanjem za ulazak u industriju - Vidljiva razlika u kvaliteti proizvoda unutar industrije	<b>PODRUČJE KONTEKSTA ORGANIZACIJE</b> Organizacija djeluje u vrlo povoljnom okruženju, gdje ima velike mogućnosti napretka. Vanjska okolina okarakterizirana je brzim tehnološkim razvojem, što pogoduje organizaciji s obzirom da se nalazi u području informacijsko-komunikacijske tehnologije. Vanjska okolina ima velik broj prilika za poduzetnike, koje se, osim na razvoj tehnologije, odnose i na velik broj kupaca, digitalizaciju društva, promjene u kulturi rada i trendove na tržištu. S obzirom na to da organizacija djeluje u brzorastujućoj industriji, velik je broj konkurenata koji pokušavaju ući na tržište, koje ima vrlo niske barijere za ulazak. Osim postojećih i potencijalnih konkurenata, veliku prijetnju čine freelanceri i ostali supstituti. Prednost organizacije čine kompetentni zaposlenici i globalna distribucija te partnerstvo s inozemnim organizacijama, koje omogućuju globalno širenje organizacije. No, unatoč globalnoj distribuciji, organizacija djeluje i regionalno te ima opremu koja nije dovoljno iskorištena. Uz sve snage i slabosti te prilike i prijetnje, kontekst je određen i manjim brojem zainteresiranih strana s velikom moći utjecaja, koje predstavljaju svoje zahtjeve i očekivanja, koja su prije svega povezana uz podmirenje svih zakonsko propisanih i dogovorenih obveza, a zatim i uključivanje lokalne zajednice, odnosno građana u društveno-odgovorne projekte.		<b>PRIJETNJE (T)</b> - Porezna politika - Ugovor o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja (nema s Amerikom) - Porast cijene rada - Životni standard stanovništva - Migracijski trendovi - Stav prema stranim uslugama i proizvodima - Razvijenost tehnološke infrastrukture - Neprepoznatljivost u odnosu na konkurenciju - Nediferenciran proizvod/usluga iz percepcije kupca - Sklonost kupca supstitutima - Visoki troškovi prebacivanja na supstitute - Pristup ulazima u tržište - Otvorenost tržišta za konkurenciju - Nizak početni kapital za potencijalne konkurente - Omogućen pristup distributivnim kanalima - Velik broj postojeće konkurencije - Visoki fiksni troškovi - Pojava freelancera		
		<b>Redni broj</b> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	<b>Zainteresirana strana</b> Vlasnik Kupci/korisnici Zaposlenici Dobavljači Partneri Konkurencija Lokalna zajednica Tijela državne uprave Civilno društvo	<b>Zahtjevi</b> Stvaranje dodane vrijednosti. Kvalitetan proizvod i usluga. Poštivanje prava određenih zakonom. Podmirenje obveza unutar zakonsko definiranog roka. Razvoj novih proizvoda. Lojalnost. Regrutiranje radno sposobnog stanovništva lokalne zajednice. Osiguranje sljedivosti s važećim zakonskim propisima. Ulaganje u društveno odgovorne projekte.	<b>Očekivanja</b> Učinkovito i djelotvorno obavljanje radnih zadataka od strane zaposlenika. Zadovoljenje svih potreba kroz dani proizvod ili pruženu uslugu. Redovita isplata plaća i ostalih davanja, mogućnost godišnjeg odmora i pozitivno radno okruženje. Redovita isplata za pružene resurse. Povećanje tržišnog udjela i dobra suradnja. Poštivanje tržišne utakmice. Smanjenje nezaposlenosti na području lokalne zajednice. Plaćanje poreza i podmirenje ostalih obveza. Provođenje edukativno-zabavnih radionica.

(izvor: Rad autora)

S obzirom na složenost metodologije, Prikaz 49. podijeljen je na kategorije a, b, c i d zbog lakšeg razumijevanja svakog segmenta. Kategorije redom prikazuju sljedeće:

- Snage i slabosti organizacije
- Prilike i prijetnje organizacije
- VOS (Voice Of Stakeholders) – zahtjeve i očekivanja zainteresiranih strana
- Kontekst organizacije

Prikaz 50. prikazuje snage i slabosti organizacije. Snage i slabosti preuzimaju se iz SWOT matrice, a dobivene su nekim od prijašnje definiranim alatima. U slučaju primjera, snage i slabosti organizacije dobivene su VRIO analizom, odnosno analizom resursa.

Prikaz 50 Snage i slabosti organizacije Codebox d.o.o

SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ljudski resursi (stručnjaci iz područja)</li> <li>- Kvalitetna računalna oprema</li> <li>- Računalni operacijski sustavi</li> <li>- Vrijedna grafička oprema</li> <li>- Vrijedni računalni programi</li> <li>- Tehnička znanja</li> <li>- Značajna baza klijenata</li> <li>- Inovacijske sposobnosti</li> <li>- Globalna distribucija</li> <li>- Vrijedne baze podataka</li> <li>- Dobri odnosi s partnerima (u inozemstvu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prostorna infrastruktura</li> <li>- Nedovoljno iskorištena studijska oprema</li> <li>- Nedovoljno iskorištena VR oprema</li> <li>- Nediferencirane marketinške mreže prema klijentima</li> </ul>

(izvor: Rad autora)

Prikaz 51. prikazuje prilike i prijetnje organizacije. Prilike i prijetnje se, jednako kao i snage i slabosti, preuzimaju iz SWOT matrice, a dobivaju se nekim od prijašnje definiranim alatima. U slučaju primjera, prilike i prijetnje dobivene su provođenjem PEST analize te Porterovog modela industrijske strukture.

Prikaz 51 Prilike i prijetnje organizacije Codebox d.o.o

PRILIKE (O)	PRIJETNJE (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakon o radu</li> <li>- Zakon o deviznom poslovanju</li> <li>- Zakon o platnom prometu</li> <li>- Utjecaj lokalne politike</li> <li>- Dostupnost kredita</li> <li>- Poticajne mjere</li> <li>- BDP</li> <li>- Rast kupovne moći</li> <li>- Otvorenost tržišta rada</li> <li>- Digitalna transformacija</li> <li>- Rast investicija</li> <li>- Stupanj zaposlenosti</li> <li>- Razvoj kriptovaluta</li> <li>- Obrazovni standard</li> <li>- Demografski rast</li> <li>- Promjene u kulturi rada</li> <li>- Brze tehnološke promjene</li> <li>- Dostupnost interneta</li> <li>- Upotreba interneta</li> <li>- Velik broj kupaca/korisnika</li> <li>- Osjetljivost kupaca na cijenu</li> <li>- Veliki ukupni iznosi prilikom kupovine</li> <li>- Velik broj dobavljača komponenti</li> <li>- Mali troškovi prebacivanja na drugog dobavljača</li> <li>- Dostupnost supstituta dobavljača</li> <li>- Cijena proizvoda ne ovisi o količini</li> <li>- Potrebe za znanjem za ulazak u industriju</li> <li>- Vidljiva razlika u kvaliteti proizvoda unutar industrije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porezna politika</li> <li>- Ugovor o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja (nema s Amerikom)</li> <li>- Porast cijene rada</li> <li>- Životni standard stanovništva</li> <li>- Migracijski trendovi</li> <li>- Stav prema stranim uslugama i proizvodima</li> <li>- Razvijenost tehnološke infrastrukture</li> <li>- Neprepoznatljivost u odnosu na konkurenciju</li> <li>- Nediferenciran proizvod/usluga iz percepcije kupca</li> <li>- Sklonost kupca supstitutima</li> <li>- Visoki troškovi prebacivanja na supstitute</li> <li>- Pristup ulazima u tržište</li> <li>- Otvorenost tržišta za konkurenciju</li> <li>- Nizak početni kapital za potencijalne konkurente</li> <li>- Omogućen pristup distributivnim kanalima</li> <li>- Velik broj postojeće konkurencije</li> <li>- Visoki fiksni troškovi</li> <li>- Pojava freelancera</li> </ul>

(Izvor: Rad autora)

Uz snage i slabosti te prilike i prijetnje organizacije, potrebno je uzeti u obzir i zahtjeve te očekivanja zainteresiranih strana prikazane u sljedećem prikazu.

*Prikaz 52 Zahtjevi zainteresiranih strana organizacije Codebox d.o.o*

Redni broj	Zainteresirana strana	Zahtjevi	Očekivanja <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">C</span>
1.	Vlasnik	Stvaranje dodane vrijednosti.	Učinkovito i djelotvorno obavljanje radnih zadataka od strane zaposlenika.
2.	Kupci/korisnici	Kvalitetan proizvod i usluga.	Zadovoljenje svih potreba kroz dani proizvod ili pruženu uslugu.
3.	Zaposlenici	Poštivanje prava određenih zakonom.	Redovita isplata plaća i ostalih davanja, mogućnost godišnjeg odmora i pozitivno radno okruženje.
4.	Dobavljači	Podmirenje obveza unutar zakonsko definiranog roka.	Redovita isplata za pružene resurse.
5.	Partneri	Razvoj novih proizvoda.	Povećanje tržišnog udjela i dobra suradnja.
6.	Konkurencija	Lojalnost.	Poštivanje tržišne utakmice.
7.	Lokalna zajednica	Regrutiranje radno sposobnog stanovništva lokalne zajednice.	Smanjenje nezaposlenosti na području lokalne zajednice.
8.	Tijela državne uprave	Osiguranje sljedivosti s važećim zakonskim propisima.	Plaćanje poreza i podmirenje ostalih obveza.
9.	Civilno društvo	Ulaganje u društveno odgovorne projekte.	Provođenje edukativno-zabavnih radionica.

*(izvor: Rad autora)*

Kroz analiziranja zahtjeva zainteresiranih strana, organizacija odabire one zainteresirane strane koje imaju utjecaj na njezino poslovanje i na koje organizacije može utjecati povratno.

*Prikaz 53 Definiran kontekst organizacije Codebox d.o.o*

d

#### PODRUČJE KONTEKSTA ORGANIZACIJE

Organizacija djeluje u vrlo povoljnom okruženju, gdje ima velike mogućnosti napretka. Vanjska okolina okarakterizirana je brzim tehnološkim razvojem, što pogoduje organizaciji s obzirom da se nalazi u području informacijsko-komunikacijske tehnologije. Vanjska okolina ima velik broj prilika za organizaciju, koje se, osim na razvoj tehnologije, odnose i na velik broj kupaca, digitalizaciju društva, promjene u kulturi rada i trendove na tržištu. S obzirom na to da organizacija djeluje u brzorastućoj industriji, velik je broj konkurenata koji pokušavaju ući na tržište, koje ima vrlo niske barijere za ulazak. Osim postojećih i potencijalnih konkurenata, veliku prijetnju čine freelanceri i ostali supstituti. Prednost organizacije čine kompetentni zaposlenici i globalna distribucija te partnerstvo s inozemnim organizacijama, koje omogućuju globalno širenje organizacije. No, unatoč globalnoj distribuciji, organizacija djeluje i regionalno te ima opremu koja nije dovoljno iskorištena. Uz sve snage i slabosti te prilike i prijetnje, kontekst je određen i manjim brojem zainteresiranih strana s velikom moći utjecaja, koje predstavljaju svoje zahtjeve i očekivanja, koja su prije svega povezana uz podmirenje svih zakonsko propisanih i dogovorenih obveza, a zatim i uključivanje lokalne zajednice, odnosno građana u društveno-odgovorne projekte.

*(izvor: Rad autora)*

Sučeljavanjem svih snaga, slabosti, prilika, prijetnja, zahtjeva i očekivanja zainteresiranih strana definira se i određuje kontekst organizacije. Područje konteksta organizacije prikazano je prethodnim prikazom, dok se detaljno obrađuje u sljedećem potpoglavlju.

## 9.12. Diskusija

Iz navedene SWOT i TOWS analize moguće je zaključiti da pred organizacijom stoji mnogo mogućnosti, odnosno prilika, ali jednako tako i prijetnja, koje prije svega dolaze od velikog broja konkurencije. Istraživanje se provodilo kako bi se dokazala mogućnost primjene predložene metodologije na organizacije svih veličina, kao i mogućnost mikro organizacije da odredi svoje vlastito strateško usmjerenje.

Navedeno istraživanje pokazalo je kako organizacija ima nekoliko mogućnosti djelovanja, gdje jedna obuhvaća fokusiranje na inozemno tržište, dok druga mogućnost obuhvaća fokusiranje na nacionalno tržište. Velika snaga organizacije jest njezina prisutnost na inozemnom tržištu, a posebno na američkom tržištu. S obzirom na partnere organizacije, koji se nalaze na američkom tržištu, te dobre odnose koje organizacija ostvaruje sa svojim partnerima, javlja se mogućnost proširenja utjecaja organizacije na druge segmente tog tržišta. Organizacija ima kvalitetne ljude, sva potrebna znanja i opremu, a uz to i inovacijsku sposobnost za kreiranje novog proizvoda ili usluge. No, s obzirom na to da se tehnologija svakim danom razvija, potrebno je pratiti posljednja tehnološka dostignuća i otkrića kako bi se zadržao položaj na tržištu, za što je potrebno ulaganje značajnih sredstava. Iskorištavanjem investicija, poticaja i ostalih oblika financiranja, organizacija može pratiti tehnološke trendove i ponuditi konkurentan proizvod ili uslugu, koji će plasirati na inozemno tržište po nižoj cijeni. Fokusiranjem na nove segmente američkog tržišta, organizacija s nižom cijenom, koja prije svega proizlazi iz niže cijene rada na domaćem tržištu, a zatim iz prijašnje navedenih oblika financiranja, novim kupcima i klijentima može ponuditi inovativan proizvod. S druge strane, velika prilika za organizaciju je digitalna transformacija. Digitalna transformacija događa se u većini svjetskih zemalja, ali je posebice naglašena na nacionalnom tržištu. Unatoč tomu što je konkurencija na nacionalnom tržištu velika, postoji razlika u kvaliteti, znanju i mogućnostima svake organizacije. U tom smislu, organizacija se treba fokusirati na druge tradicionalno formirane organizacije, koje se nalaze u procesu digitalne transformacije te tom segmentu tržišta ponuditi diferencirane proizvode (programske pakete i sl.) koji će biti personalizirani prema potrebama svake konkretne organizacije. Izuzet toga, organizacija ima i druge mogućnosti, kao što je proširenje proizvodnog i uslužnog asortimana kroz korištenje studijske opreme i VR opreme.



Zaključno, organizacija ima dovoljno snaga i prilika koje može iskoristiti, koje će svakako zahtijevati proširenje kadrova u budućnosti. Slabosti organizacije, s obzirom na fazu životnog ciklusa organizacije, ne predstavljaju veliku prijetnju i lako se mogu minimizirati, odnosno preusmjeriti u snage. Velika prijetnja dolazi iz okoline, a usko je vezana uz velik broj konkurencije koja ima omogućen pristup za ulazak u tržište, što je povezano uz trenutni rastući trend i zanimanje za ovu vrstu posla. S obzirom na brzi razvoj informacijsko – komunikacije tehnologije, u budućnosti se očekuje i uvođenje pojačanih zakonskih regulacija te drugih oblika kontrole i pravila kojima će se nadzirati obavljanje svih poslovnih aktivnosti putem interneta i drugih oblika tehnologije. Provedenim istraživanjem moguće je potvrditi obje istraživačke hipoteze. Prva hipoteza, koja glasi: „*Metodologija određivanja konteksta organizacije primjenjiva je na mikro organizacije*“ potvrđena je, gdje je u potpunosti provedena na primjeru mikro organizacije. Druga hipoteza, koja glasi: „*Kroz metodološki pristup određivanja konteksta, organizacija Codebox d.o.o može odrediti strateško usmjerenje*“ također je potvrđena. Kroz istraživanje zaključeno je kako organizacija ima dvije mogućnosti, odnosno dvije strategije na raspolaganju, koje su prikladne s obzirom na provedene analize i dobivene rezultate. Koje strateško usmjerenje će organizacija odabrati ovisi o organizacijskom vodstvu.

## 10. Zaključak

Današnje organizacije nalaze se u visoko razvijenom tehnološkom okruženju kojeg karakteriziraju česte promjene i noviteti. Organizacije su svakodnevno okružene vanjskom, poslovnom, ali i unutarnjom okolinom, gdje svaka od okolina ima određene aktere koji direktno ili indirektno utječu na opstanak organizacije. Vanjska okolina, koju čini političko, ekonomsko, socijalno i tehnološko okruženje ima jedan od najvećih utjecaja na održivost organizacije, uzimajući u obzir činjenicu da na tu vrstu okruženja organizacija nema utjecaj. Unatoč nemogućnosti organizacije da utječe na vanjsku okolinu, stalnim praćenjem i analiziranjem te vrste okoline, moguće je pravodobno odgovoriti na sve njezine zahtjeve te prepoznati prilike kada se pojave na tržištu. Sama vanjska okolina dovoljno je turbulentna i utjecajna na poslovanje, no ona nije jedini aspekt koji organizacija mora pratiti i analizirati. Poslovna okolina sastoji se od niza zainteresiranih strana s vlastitim ciljevima i potrebama, koji svojim zahtjevima postavljenim prema organizaciji očekuju rezultate. Ova vrsta okoline često se nalazi u konfliktu, upravo zbog velikog broja aktera čiji se stavovi vrlo često suprotstavljaju te organizacija mora pronaći rješenje kojim će uskladiti sve zahtjeve koji su joj nametnuti. Unutarnje okruženje organizacije vrlo je značajno jer ono proizlazi iz same organizacije i zbog toga je ključno stalno analiziranje i utjecaj na sve organizacijske dijelove. Stabilnost unutarnjeg okruženja organizacije nužna je za postizanje stabilnosti na svim ostalim razinama.

Kako bi organizacija opstala na tržištu te ostvarila svoju održivost, a time i konkurentsku prednost, mora provoditi kontinuirane analize sve tri vrste okoline. Analiziranje okolina dugotrajan je proces, koji zahtjeva disciplinu, kompetentnost i dokumentiranost. Ono je preduvjet za definiranje konteksta organizacije, kojim organizacije definiraju svoje strateško usmjerenje. Naglašavanjem važnosti okoline okruženja te definiranjem njezinog značajnog utjecaja na poslovanje i opstanak organizacije, potvrđuje se H1, koja naglašava kako okruženje organizacije ima presudan utjecaj na definiranje strateškog usmjerenja. Bez praćenja i analiziranja okoline, strateški menadžment ne može odrediti odgovarajući pravac kretanja poduzeća. Održivost organizacije, koja obuhvaća tri komponente – društvenu, ekonomsku i ekološku komponentu, nije moguća bez definiranja konteksta unutar kojeg organizacija djeluje. Kontekst obuhvaća sve komponente održivosti te kako bi organizacije mogla biti ekonomski, ekološki i društveno održiva, mora kontinuirano pratiti sve promjene u okruženju te mora razumjeti sve razine okruženja kao i njihov međusobni odnos. Ovim radom potvrđuje se i H2, koja govori kako je određivanje konteksta organizacije preduvjet za održivo poslovanje organizacije.

Određivanje konteksta organizacije izuzetno je zahtjevan posao te zahtjeva poznavanje različitih područja, kao i veliku količinu znanja. Za uspješne organizacije, koje svoje poslovanje

usmjeravaju prema kvaliteti i zadovoljstvu svojih klijenata, kontekst organizacije je preduvjet za ostvarivanje istih. Organizacije moraju poznavati svoje okruženje, a kako bi mogle započeti analizu vanjskog, poslovnog i unutarnjeg okruženja, moraju znati od čega se pojedina razina okoline sastoji. Što organizacija posjeduje veće znanje iz različitih područja, to je veća mogućnost provođenja detaljnije i kvalitetnije analize. Provođenje pojedinačnih analiza od organizacije zahtjeva poznavanje alata koji se koriste za analiziranje različitih aspekata okruženja, a koji su predstavljeni kroz ovaj rad. Kvalitetnije prikupljeni podaci u konačnici vode prema kvalitetnije provedenoj analizi okruženja, što kao posljedicu ima točno i nedvosmisleno definiran kontekst organizacije. Na temelju konteksta, organizacije definiraju svoj smjer kretanja i daljnji pravac razvoja, stoga je od iznimne važnosti da se analize i kontekst definiraju točno, jer upravo o tome ovisi budućnost organizacije.

**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MAJA MUTAVDŽIJA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom METODOLOŠKI PRISTUP ODREĐIVANJA KONTEKSTA ORGANIZACIJE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Mutavdzija Maja  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MAJA MUTAVDŽIJA (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom METODOLOŠKI PRISTUP ODREĐIVANJA KONTEKSTA ORGANIZACIJE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Mutavdzija Maja  
(vlastoručni potpis)

## 11. Literatura

### Norme:

1. ISO 9000:2015
2. ISO 9001:2009
3. ISO 9002:2016
4. ISO 9004:2009

### Knjige:

1. Buble, M. (2006.) *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split
2. Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M.,i ostali (2005.) *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
3. Buntak K., Droždek I., Sesar V. (2015.), *Poslovno upravljanje*, Zbirka zadataka, Praktikum, II izdanje, Varaždin: Sveučilište Sjever
4. Domančić, P., Nikolić, N.(1994): *Monetarne financije i financiranje razvoja*, Ekonomski fakultet Split, Split
5. Gutić, D. , Stanić, L., Martić, B. (2017.) *Principi menadžmenta – temelj modernog poslovanja*, Studio HS Internet d.o.o., Osijek
6. Horak, H., Dumančić, K., Preložnjak, B., Šafranko, Z., Poljanec, K. (2016): *Uvod u trgovačko pravo*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
7. Horvat, Đ. , Perkov, D., Trojak, N. (2017.) *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Effectus, Zagreb
8. Ivaković, Č. (2010.) *Strateški management V*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
9. Ondrej Jaško, Mladen Čudanov, Miloš Jevtić, Jovan Krivokapić (2014.): *Osnovi organizacije i menadžmenta*, FON, Beograd
10. Pokrajac, S. (2009.) *Održivi razvoj i ekološka ekonomija kao poslovne paradigme*, Škola Biznisa, Univerzitet u Beogradu, Beograd
11. Porter, M. (2008): „*Konkurentna prednost*”. Sinergija, Zagreb
12. Sikavica, P.; Novak, M.(1999.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
13. Thompson A.A, Strickland III., A.J., Gamble J.E. (2008) *Strateški menadžment*, Mate d.o.o., Zagreb
14. Vidučić, Lj. (2015): *Financijski menadžment*, RRIF, Zagreb

## Članci:

1. Adelsberger, Z. (2017.) Izazovi u primjeni norme ISO 9001:2015, HGK, *Tribina ISO FORUM CROATICUM*, Zagreb
2. Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, 4 (2), 80-98
3. Buntak, K. Mutavdžija, M. Stanić, I. (2018.) Primjena alata za određivanje konteksta organizacije, *Kvalitet & izvrsnost*, Broj 1-2/2018, ISSN 2217-852X
4. Cardeal, N., Antonio, N. (2012.) Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management* Vol. 6(37)
5. Downey, J. (2007.) Strategic Analysis Tools. Topic *Gateway Series* No. 34
6. Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 22(1)
7. Đokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 49-79.
8. Gonan Božac, M. (2008). Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike. *Economic research - Ekonomski istraživanja*, 21(1)
9. Hasić, T. (1991.) Dužnost dioničara na lojalno postupanje prema društvu i ostalim dioničarima, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, Sveučilište Rijeka, Rijeka. v. 34, br. 2
10. Hercigonja, Z. (2017). Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje. *Zbornik radova Sveučilišta u Šibeniku*, (3-4/2017), 171-180.
11. Krstinić Nižić, M. Zubović N.: Urbana ekologija kao temelj suvremenog življenja, *Zbornik Sveučilišta u Rijeci*, Vol. 4 (2016), No. 1
12. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment*, 2 (2), 64-66
13. Lamza Maronić, M., i Tokić, I. (2012). 'Utjecaj demografskih čimbenika na društveno – ekonomski razvoj Hrvatske', *Ekonomski vjesnik*, XXV(2)
14. Mecanović, I. i Novosel, Z. (2012). Državne regulatorne agencije u funkciji regulacije tržišta i tržišne konkurencije. *Pravni vjesnik*, 28 (3-4), 63-87.
15. Pavlišić, P. (2016.), inovacije i gospodarski rast: koliko je jaka povezanost? Primjer njemačkog gospodarstva, *Ekonomski pregled*, 67 (5) 440-46

16. Pešić, M. A., Milić, V. J., & Stanković, J. (2013). Application of VRIO framework for analyzing human resources' role in providing competitive advantage. *Tourism & Management Studies*,
17. Relja, R. Šuljug, Z.: novi oblici rada u umreženom društvu *Informatol.* 43, 2010., 2, 143-149
18. Tadin Hrvoje: cjeloživotno obrazovanje za povećanje konkurentnosti poduzeća u europskoj uniji, *Ekonomija / economics*, 14 (1) str. 143-150 (2007)
19. Vouk, R: (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, 56 (11)
20. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomski misao i praksa*, (1)
21. Vuković, A, Ikonić, M. Doboviček S.: Rekonfigurabilni proizvodni sustavi i potreba za novim Tejlorizmom, *Eng. Rev.* 30-2 (2010) 71-82
22. Zdrilić, I., Puvača, M. i Roso, D. (2010). Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi. *Ekonomski vjesnik*, XXIII (2), 503-513.
23. Wehrich, H. (1982.) The TOWS matrix—A tool for situational analysis, *Long Range Planning*, Volume 15, Issue 2, 54-66

### **Web izvori:**

1. B2U (2018.) Value Net Model: Coopetition instead of Competition, url: <https://www.business-to-you.com/value-net/> (pristupljeno: 25.7.2018.)
2. Doc.dr. Sabina Šehić-Kršlak, Analiza okoline, url: [http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski-drugo\\_predavanje.pdf](http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski-drugo_predavanje.pdf) (pristupljeno: 30.9.2018.)
3. Franjić, V. Upravljačka prava dioničara s posebnim osvrtom na pravo na obavještenost, url: [https://www.vtsrh.hr/uploads/Dokumenti/UPRAVLJACKA\\_PRAVA\\_DIONICARA.pdf](https://www.vtsrh.hr/uploads/Dokumenti/UPRAVLJACKA_PRAVA_DIONICARA.pdf) (pristupljeno: 30.9.2018.)
4. Janse, B. (2018). Value Net Model. url: <https://www.toolshero.com/strategy/value-net-model/> (pristupljeno: 25.7.2019.)
5. Jurevicius, O. (2013.). Value Chain Analysis, url: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html> (pristupljeno: 24.10.2018.)

6. Jurevicius, O. (2014.) IFE & EFE Matrices, url:  
<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix.html> (pristupljeno: 25.7.2019.)
7. Maxi Pedia, IE Matrix , <http://www.maxi-pedia.com/internal+external+IE+matrix> (pristupljeno: 25.7.2019.)
8. SSSH – Savez samostalnih sindikata Hrvatske, url: <http://www.sssh.hr/hr/cesta-pitanja/sssh/cesta-pitanja-98> (pristupljeno: 30.9.2018.)
9. Sušanjan, Z. Organizacijska kultura i upravljanje ljudskim resursima: uloga rukovoditelja; url:  
[http://www.ssmb.hr/libraries/0000/3886/Zoran\\_Su%C5%A1anj\\_ORGANIZACIJSKA\\_KULTURA\\_I\\_UPRAVLJANJE\\_LJUDSKIM\\_RESURSIMA\\_ULOGA\\_RUKOVODITELJA.pdf](http://www.ssmb.hr/libraries/0000/3886/Zoran_Su%C5%A1anj_ORGANIZACIJSKA_KULTURA_I_UPRAVLJANJE_LJUDSKIM_RESURSIMA_ULOGA_RUKOVODITELJA.pdf) (pristupljeno: 10.10.2018.)
10. Van Vliet, V. (2010). DESTEP Analysis. url:  
<https://www.toolshero.com/marketing/destep-analysis/> (pristupljeno: 25.7.2019.)
11. Zakon o društvenim organizacijama i udruženjima građana, 1990. url: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1990\\_02\\_10\\_125.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1990_02_10_125.html) (pristupljeno: 30.9.2018.)
12. Zakon o trgovačkom društvu, 2011. url: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html) (pristupljeno: 30.9.2018.)

## Popis prikaza

Prikaz 1 Odnosi između tri razine okoline organizacije .....	6
Prikaz 2 Organizacijska okolina .....	7
Prikaz 3 Elementi procesa .....	8
Prikaz 4 Elementi procesa određivanja konteksta organizacije.....	9
Prikaz 5 Trokut održivog razvoja .....	11
Prikaz 6 Četiri razine obrazovnih potreba .....	24
Prikaz 7 Dobavljači u logističkom lancu.....	26
Prikaz 8 5 osnovnih dijelova organizacije prema Mintzbergu .....	29
Prikaz 9 Podjela osnovnih organizacijskih struktura.....	30
Prikaz 10 Određivanje konteksta organizacije .....	36
Prikaz 11 Proces razumijevanja konteksta organizacije.....	37
Prikaz 12 Dijagram tijeka procesa određivanja konteksta organizacije .....	38
Prikaz 13 PEST analiza .....	42



Prikaz 14 DESTEP matrica .....	44
Prikaz 15 Izrada ETOP profila .....	45
Prikaz 16 Pozicije unutar matrice prilika i prijetnji.....	46
Prikaz 17 Tablica analize i procjene ranjivosti.....	47
Prikaz 18 Matrica ranjivosti organizacije .....	48
Prikaz 19 Tablica analize tehnologije.....	49
Prikaz 20 Matrica procjene tehnologije.....	50
Prikaz 21 Tablični prikaz rezultata skeniranja.....	52
Prikaz 22 Analiza strukture konkurencije.....	55
Prikaz 23 Analiza četiri kuta.....	56
Prikaz 24 Matrica Porterovog modela industrijske strukture .....	59
Prikaz 25 Model mreže vrijednosti.....	61
Prikaz 26 Tablica analize stakeholdera.....	66
Prikaz 27 Grafički prikaz analize stakeholdera .....	66
Prikaz 28 Etape u izradi profila poduzeća .....	69
Prikaz 29 Lanac vrijednosti .....	73
Prikaz 30 Faze lanca vrijednosti .....	73
Prikaz 31 Korištenje resursnog pristupa u internoj analizi .....	75
Prikaz 32 Dijagram tijeka VRIO analize .....	77
Prikaz 33 Status VRIO resursa .....	77
Prikaz 34 Četiri koraka usporedbe s performansama iz prošlosti .....	78
Prikaz 35 Faze životnog ciklusa industrije .....	81
Prikaz 36 Benchmarking krug .....	83
Prikaz 37 Benchmarking predložak.....	84
Prikaz 38 EFE matrica.....	87
Prikaz 39 IFE matrica .....	88
Prikaz 40 IE matrica .....	89
Prikaz 41 SWOT matrica.....	91
Prikaz 42 TOWS matrica.....	93
Prikaz 43 Dinamičnost TOWS matrice .....	95
Prikaz 44 Popunjavanje SWOT matrice .....	96
Prikaz 45 Određivanje konteksta organizacije .....	97
Prikaz 46 PEST analiza organizacije Codebox d.o.o .....	103
Prikaz 47 Porterov model industrijske strukture na primjeru organizacije Codebox d.o.o .....	104

Prikaz 48 SWOT analiza na primjeru organizacije Codebox d.o.o.....	113
Prikaz 49 Kontekst organizacije Codebox d.o.o.....	114
Prikaz 50 Snage i slabosti organizacije Codebox d.o.o.....	115
Prikaz 51 Prilike i prijetnje organizacije Codebox d.o.o.....	115
Prikaz 52 Zahtjevi zainteresiranih strana organizacije Codebox d.o.o.....	116
Prikaz 53 Definiran kontekst organizacije Codebox d.o.o.....	116

## **Popis tablica**

Tablica 1 Razlike birokratske i organske strukture .....	30
Tablica 2 Faktori PEST analize .....	41
Tablica 3 Faktori DESTEP analize.....	43
Tablica 4 Predložak za analizu četiri kuta .....	57
Tablica 5 Čimbenici Porterovog modela industrijske strukture .....	58
Tablica 6 Elementi analize zainteresiranih za organizaciju.....	65
Tablica 7 Mjerila performansi .....	79
Tablica 8 Izvori kompetencija u fazama životnog ciklusa industrije .....	80
Tablica 9 Konkurentski položaji poduzeća.....	82
Tablica 10 BON 1 obrazac .....	85