

# Uloga globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacije

---

**Kain, Edo**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:267814>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-30**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 157/PE/2017

**Uloga globalizacije na promjene u načinu  
poslovanja i organizaciji na primjeru  
analizirane tvrtke Evolva d.o.o. Varaždin**

Edo Kain

Varaždin, ožujak 2017.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA**



DIPLOMSKI RAD br. 157/PE/2017

**Uloga globalizacije na promjene u načinu  
poslovanja i organizaciji na primjeru  
analizirane tvrtke Evolva d.o.o. Varaždin**

Student:  
Edo Kain 0257/336D

Mentor:  
izv. prof. dr.sc. Ante Rončević

Varaždin, ožujak 2017.

# Prijava diplomskog rada

studenta iv. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Edo Kain	MATIČNI BROJ	0257/336D
NASLOV RADA	Uloga globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacije		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The role of globalization on changes in the way businesses and organizations		
KOLEGIJ	Međunarodni marketing		
MENTOR	izv. prof. dr. sc. Ante Rončević		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić, predsjednik 2. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, član 3. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, mentor 4. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, zamjenski član		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	157/PE/2017
OPIS	

Zadaci diplomskog rada:

1. prikazati saznanja o pojmu, procesima i efektima globalizacije
2. prikaz i objašnjenje pokretačkih snaga globalizacije
3. prikazati utjecaj na poslovanje u uvjetima globalizacije
4. prikaz uloge i značaja procesa globalizacije na međunarodnom tržištu
5. prikazati ulogu i značaj organizacije
6. prikazati značaj politike poslovanja
7. opis poduzeća Evolva d.o.o. ( povijest poduzeća, vizija, misija, ciljevi)
8. vanjski i unutarnji čimbenici poduzeća Evolva d.o.o.
9. organizacija poslovanja poduzeća Evolva d.o.o.
10. prikazati utjecaj na poslovanje poduzeća "Evolva d.o.o"

U VARAŽDINU, DANA 09.05.2017.



DIR 01 PE

## **Sadržaj:**

Popis korištenih kratica.....	7
SAŽETAK .....	9
SUMMARY .....	10
1. UVOD .....	11
1.1. Predmet istraživanja i cilj rada.....	12
1.2. Korištene metode i izvori podataka.....	14
1.3. Struktura rada.....	16
2. GLOBALIZACIJA .....	17
2.1. Pojam globalizacije .....	18
2.2. Uzroci i posljedice globalizacije .....	20
2.3. Pozitivni i negativni učinci globalizacije u poslovanju.....	21
2.4. Proces globalizacije.....	24
2.5. Ekonomska globalizacija .....	26
2.6. Moderne ekonomske teorije.....	30
3. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE POSLOVANJA .....	33
3.1. Načela organizacije .....	35
3.2. Načela poslovanja .....	36
3.2.1. Načelo ekonomske efikasnosti .....	37
3.2.2. Načelo održavanja kontinuiteta poduzeća.....	38
3.3. Očekivani razvoj i utjecaj globalizacije u poslovanju.....	38
4. POSLOVNA OKOLINA U UVJETIMA GLOBALIZACIJE.....	41
4.1. Utjecaj poslovne politike .....	43
4.1.1. Ciljevi poslovne politike .....	44
4.1.2. Podjela poslovne politike .....	45
4.2. Metode za unapređenje organizacije .....	46
4.3. Organizacija kao preduvjet promjena .....	47
5. NAČINI POSLOVANJA I ORGANIZACIJA POD UTJECAJEM GLOBALIZACIJE NA PRIMJERU ANALIZIRANE TVRTKE EVOLVA d.o.o VARAŽDIN .....	49
5.1. OPIS TVRTKE I PROIZVODA .....	49
5.1.1. Povijest poduzeća Evolva d.o.o. Varaždin.....	50
5.1.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća Evolva d.o.o. Varaždin .....	51
5.1.3. Djelatnost .....	51
5.1.4. Organizacijska struktura.....	51
5.2. ORGANIZACIJA POSLOVANJA.....	53

5.2.1. Analiza okoline poduzeća Evolva d.o.o. Varaždin .....	53
5.2.2. Unutarnji i vanjski čimbenici .....	54
5.2.3. Utjecaj globalizacije na poduzeće Evolva d.o.o. Varaždin .....	61
6. ZAKLJUČAK .....	64
Popis slika .....	65
Popis tablica .....	65
Popis literature .....	66

## **Popis korištenih kratica**

<b>EU</b>	Europska unija
<b>SAD</b>	Sjedinjene Američke Države
<b>APEC</b>	Azijsko-pacifička ekonomska suradnja
<b>GATT</b>	Glavni sporazum o trgovini i tarifama
<b>WTO</b>	Svjetska trgovinska organizacija
<b>NVO</b>	Nevladina organizacija
<b>G7</b>	Savjetodavni forum sedam najznačajnijih industrijskih zemalja svijeta
<b>G8</b>	Skupina industrijski najrazvijenijih i gospodarski najmoćnijih zemalja svijeta
<b>MMF</b>	Međunarodni Monetarni Fond
<b>UN</b>	Ujedinjeni narodi
<b>ISO</b>	Međunarodna organizacija za standardizaciju
<b>EPIS</b>	Internetska komunikacijska platforma
<b>IT</b>	Informacijske tehnologije
<b>ERP</b>	Edukativni informacijski sustav
<b>IKT</b>	Informacijsko-komunikacijska tehnologija
<b>BPM</b>	Upravljanje poslovnim procesima
<b>DMS</b>	Upravljanje dokumentima



## **ZAHVALA**

Koristim prigodu da svom mentoru dr. sc. Anti Rončeviću, zahvalim na izuzetnoj stručnosti, nesebičnoj pomoći i profesionalnom angažmanu, kao i to što mi je svojim iskustvom tijekom pisanja ovog rada uvelike olakšao pripremu, obradu i prezentaciju dobivenih podataka i cijeloga rada. Najveća hvala mojoj obitelji i prijateljima na podršci i razumijevanju tijekom ovog studija.

## SAŽETAK

Globalizacija podrazumijeva ekonomiju koju karakterizira brzi razvoj međunarodne trgovine tj. otvaranje granica i nesmetanu razmjenu roba, ekspanziju stranog kapitala, rastući značaj trgovine usluga te direktnog stranog ulaganja, ukidanje carinskih barijera. Globalizacija je proces gospodarskog, političkog, socijalnog i kulturnog djelovanja na nadnacionalnom nivou, a ujedno je i proces koji na globalnoj razini mijenja ustaljene političke, gospodarske, socijalne i kulturne odnose. Problem globalizacije je što slabije razvijene zemlje dolaze u sve lošiji ekonomski položaj počevši od nerazvijenosti, nezaposlenosti pa preko siromaštva do političke nestabilnosti i kraha. U ovom radu objašnjena je organizacija poslovanja na temelju poduzeća Evolva d.o.o. Objasnjena je i sama organizacijska struktura, i odjeli koji sudjeluju u stvaranju završnog proizvoda ili usluga. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, temelj za to im omogućava dobro postavljena organizacijska struktura. Poduzeća se danas nalaze u vrlo promjenljivoj i dinamičnoj okolini, stoga je jako bitno da poduzeća raspolažu kvalificiranim i stručnim zaposlenicima, odnosno menadžerima. Svakodnevni razvoj globalizacije utječe na: čovječanstvo i globalnu ekonomiju, na način poslovanja organizacije i standardizaciju poslovnih procesa, utjecajem na poslovanje u uvjetima globalizacije, te razvoj organizacije u poduzeću. Organizacije, da bi opstale, moraju biti konkurentne na svjetskom tržištu. Na temelju svega navedenog u ovom radu mogu se donijeti preporuke poduzećima koje žele ući na globalno tržište kao poduzeće Evolva d.o.o.

**Ključne riječi:** globalizacija, organizacija, poslovanje, poduzeće

## **SUMMARY**

Globalization implies the economy characterized by rapid development of international trade, ie. The opening of borders and the smooth exchange of goods, expansion of foreign capital, the growing importance of services trade and foreign direct investment, the abolition of customs barriers. Globalization is a process of economic, political, social and cultural activities at the supranational level, and is a process that globally changing the established political, economic, social and cultural relations. The problem of globalization is that the less developed countries come to the worsening economic situation starting from underdevelopment, unemployment over poverty to political instability and collapse. This paper explains the business organization based company Evolva d.o.o. Ltd. explains the organizational structure itself, and departments that participate in the creation of the final product or service. To successfully operating company, the basis for it allows them to set a good organizational structure. Companies are now in a very vibrant and dynamic environment, so it is very important that companies have qualified and professional employees, and managers. Daily development of globalization affects: humanity and the global economy, the way business organizations and standardization of business processes, the impact on business in the conditions of globalization and development organization in the company. Organizations, in order to survive, must be competitive on the world market. Based on the above, this paper can make recommendations to companies that want to enter the global market as a company Evolva d.o.o.

**Keywords:** globalization, organization, business, company

## 1. UVOD

Globalizacija je ekonomski, politički i kulturni proces koji u prvom redu označava stvaranje i utvrđivanje pravila jedinstvenog svjetskog tržišta sa slobodnom konkurencijom i u potpunosti otvorenom prema vanjskom tržištu. Globalizacija podrazumijeva i ekonomiju koju karakterizira brzi razvoj međunarodne trgovine tj. otvaranje granica i nesmetanu razmjenu roba, ekspanziju stranog kapitala, rastući značaj trgovine usluga te direktnog stranog ulaganja, ukidanje carinskih barijera. Globalizacija je proces gospodarskog, političkog, socijalnog i kulturnog djelovanja na nadnacionalnom nivou, a ujedno je i proces koji na globalnoj razini mijenja ustaljene političke, gospodarske, socijalne i kulturne odnose. Nakon velikih promjena i sve veće globalizacije tržišta hrvatska su poduzeća prisiljena pronalaziti i primjenjivati nova tehnička i tehnološka rješenja, ali i prilagođivati svoju organizaciju novonastalim uvjetima. Poduzeća, naoružana znanjem svojih zaposlenih te menadžera više ili manje uspješno traže odgovore. Činjenica je da su u taj nezahvalni proces uključene i domaće tvrtke koje su otvaranjem EU granica dobile još žešću tržišnu konkurenciju. Današnja gotovo sva poduzeća, bila ona mala, srednja ili velika, obavljaju svoje gospodarske aktivnosti u svojoj matičnoj državi i u inozemstvu, pa tako gotovo da i ne možemo pronaći poduzeće koje je u potpunosti posvećeno samo domaćem tržištu te uvjetima na tom tržištu. Iz dana u dan broj poduzeća koja se okreću na inozemna tržišta raste. Istaknuto je da globalizacija ima i negativne i pozitivne aspekte, ali da svakako donosi značajne promjene.

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

Predmet istraživanja je istražiti sve veći utjecaj globalizacije na razvoj poslovnog društva u Hrvatskoj, odnosno nužnost prilagođavanja hrvatskih poduzeća novonastaloj situaciji na tržištu. Kako bi se tema što cjelovitije obradila, za početak će se definirati i pobliže prikazati temeljni pojmovi. Problem globalizacije je što slabije razvijene zemlje dolaze u sve lošiji ekonomski položaj počevši od nerazvijenosti, nezaposlenosti pa preko siromaštva do političke nestabilnosti i kraha. Naime, globalizacija ima više oblika, stoga je potrebno pronaći onaj oblik koji će donijeti koristi svima. Sukladno temi rada, cilj rada je prikazati proces globalizacije, njeno pojmovno određenje te povijesni pregled procesa globalizacije i utjecaj na poslovanje i organizaciju. Također ćemo prikazati tko su nositelji globalizacije, dimenzije globalizacije te njen utjecaj na rast i uspješno poslovanje organizacije.

Prikazat ćemo i aspekte globalizacije kako bi se uvidjelo koji su pozitivni, a koji negativni aspekti te koji objekt istraživanja je utjecaj globalizacije na razvoj zemalja, poduzeća a time i na stanovništvo. U radu će se kratko osvrnuti i na poslovnu okolinu, njen utjecaj na organizaciju, te prikazati kako svakodnevni razvoj globalizacije utječe na čovječanstvo i globalnu ekonomiju s posebnim osvrtom na način poslovanja organizacije i standardizaciju poslovnih procesa, utjecajem na poslovanje u uvjetima globalizacije, te razvoj organizacije u poduzeću. Organizacije, da bi opstale, moraju biti konkurentne na svjetskom tržištu. Ukratko, promjene koje se moraju napraviti traže korjenitu promjenu organizacijske kulture unutar poduzeća. Što je često aspekt na kojeg razni konzultanti i menadžeri zaboravljaju te tako zaboravljeni predstavljaju razlog za neuspjeh.

### **Ciljevi istraživanja**

Temeljni cilj je identificirati i na teorijskoj razini objasniti najvažnije faktore utjecaja i barijere koje utječu na poduzeća. Uz glavni cilj, u radu se nastoji istražiti i prikazati važnost globalizacije za poduzeća, a sve u svrhu postizanja poslovne kompetencije, inovativnosti i izvrsnosti, bez kojih je u suvremenom poslovanju nemoguće opstati. Također ćemo prikazati stanje u hrvatskom poslovanju, odnosno intenzitetu utjecaja globalizacije na poduzeća u Hrvatskoj.

Na temelju prethodno navedenog problema i predmeta istraživanja izvedeni su ciljevi istraživanja ovog diplomskog rada:

1. dati teorijsku osnovu globalizacije i naznačiti neke pozitivne i negativne posljedice
2. prikazati utjecaj na poslovanje poduzeća u uvjetima globalizacije, te procesima koji utječu na poslovanje i organizaciju
3. prikazati koncepcije međunarodnog tržišta pod utjecajem globalizacije, te koji faktori utječu
4. prikazati ulogu i čimbenike oblikovanja organizacije, te očekivani razvoj organizacije poduzeća
5. prikazati značaj politike poslovanja poduzeća, odnosno pojam same politike te koji je utjecaj politike na poduzeće Evolva d.o.o.
6. predstaviti globalizacijski utjecaj na poslovanje poduzeća Evolva d.o.o. kroz vanjske i unutarnje čimbenike
7. opisati poduzeće Evolva d.o.o. i prikazati organizaciju poslovanja

## 1.2. Korištene metode i izvori podataka

Diplomski rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu rada, odnosno pri objašnjavanju najvažnijih faktora koji utječu na poduzeća u procesu globalizacije koriste se dostupni materijali u knjigama, znanstvenim i stručnim člancima i na internetu. Osim toga bit će korištena i stručna istraživanja organizacija specijaliziranih za analizu različitih poduzeća. Teorijski dio obrađen je pomoću metoda klasifikacije, analize, sinteze i kompilacije, a u empirijskom dijelu uspoređivati ćemo indikatore za uspješnost poslovanja.

Sljedeće znanstvene metode korištene su u sklopu pisanja ovoga diplomskog rada:

1. Induktivna i deduktivna metoda
2. Metoda analize i sinteze
3. Statistička metoda
4. Metoda deskripcije
5. Metoda kompilacije
6. Komparativna metoda
7. Metoda promatranja
8. Analiza društvene mreže<sup>1</sup>

Induktivna metoda je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja. Induktivni način zaključivanja ima veliko značenje u znanosti omogućuje da se, na temelju pojedinačnih činjenica i saznanja, dolazi do uopćavanja i formiranja zakonitosti, odnosno spoznaje novih činjenica i novih zakonitosti. Ova metoda primjenjivat će se u svim dijelovima istraživanja koji iziskuju vlastiti zaključak koji je izveden iz više iznesenih spoznaja o globalizaciji, te organizaciji poslovanja poduzeća.

Statističkom metodom kvalitetno se provodi analiza poslovanja poduzeća, pomoću grafikona i statističkih pokazatelja, analiziraju se i objašnjavaju podaci sadržani u financijskim izvještajima te utvrđuju njihove uzročno-posljedične veze u promatranim intervalima. Ova metoda primjenjivat će se kod analize poduzeća Evolva d.o.o., te kod utjecaja međunarodnog tržišta.

---

<sup>1</sup> Više o znanstvenim metodama vidi u Zelenika, R. : Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2000., str. 327-350

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Primjer ove metode je raščlanjivanje globalizacije i poslovanja organizacije prema njihovim aktivnostima iz kojih su nastali.

Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije. Primjer ove metode je temelj pojedinačnih informacija o elementima globalizacije i elementima organizacije.

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Primjer ove metode je da se predstave karakteristike globalizacije i načine kojim djeluje na poduzeće.

Metoda kompilacije je postupak preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Primjer ove metode je opis pojmova globalizacije i organizacije poslovanja.

Komparativna metoda je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa. Primjer ove metode je utvrđivanje razlika i sličnosti utjecaja globalizacije na međunarodno tržište.

Metoda promatranja kao oblik spoznajnog procesa, jest plansko, organizirano i metodski izvedeno promatranje u cilju otkrivanja novih činjenica ili provjeravanja znanstvenih hipoteza. Primjer ove metode je prikaz poduzeća Evolva d.o.o. u području organizacije, upravljanja i poslovanja.



### **1.3. Struktura rada**

Ovaj diplomski rad podijeljen je na 7 poglavlja.

Prvo poglavlje objašnjava temu, odnosno predmet o kojem se u radu govori te način istraživanja i znanstvene metode koje su korištene pri izradi.

Drugo poglavlje definira pojam globalizacije te objašnjava njezine komponente, a također je prikazana povezanost između poslovanja i organizacije, odnosno kako globalizacija utječe na oblikovanje organizacijske.

Treće poglavlje prikazuje utjecaj globalizacije na međunarodno poslovanje te prikazuje promjene u poslovanju koje se događaju pod tim utjecajem, kao i značajke i implikacije na međunarodnom tržištu.

Četvrto poglavlje prikazuje organizacijsko poslovanje na međunarodnom tržištu te kako načela i razvoj organizacije na to utječe, ali i važnost globalizacije te sudionika u međunarodnom poslovanju.

Peto poglavlje pojašnjavaju se teorijske odrednice organizacije poslovanja, odnosno utjecaj poslovne politike na poslovanje te metode za unapređenje organizacije i organizacije kao preduvjet promjena u poduzeću.

Šesto poglavlje teorijske postavke se primjenjuju na praktičnom primjeru poduzeća Evolva d.o.o. Poduzeće se prikazuje kroz svoju osnovnu djelatnost, povijest, te vrsta usluga koje nudi. Pojašnjena je i sama misija, vizija te ciljevi koji se žele postići kako bi poduzeće bilo što bolje i konkurentnije na tržištu.

Sedmo poglavlje je zaključak u kojem je kratak pregled svega rečenog te sumirana sva poglavlja u jednu kraću zaokruženu cjelinu.

## 2. GLOBALIZACIJA

Globalizacija potiče od francuske riječi "global", što znači cjelovitost, sveukupnost. Globalizacija je svjetski proces koji nezaustavljivo napreduje a zemlje koje su mu se pokušale oduprijeti imale su usporeni rast. Stvara se novi globalni ekonomski poredak, koji ruši negdašnje koncepcije "nacionalnog gospodarstva", u kome su ekonomski ciljevi bili diktirani lokalnim kriterijima. Prilagodbe negdašnjih politika i strukture gospodarstva, koje su nastale na nacionalnom načelima, sada se moraju prilagoditi sagledavanju novih globalnih komparativnih prednosti.<sup>2</sup>Općenito gledano, globalizacija, je povećanje međunarodne razmjene na tržištima dobara, usluga i tržištu nekih faktora proizvodnje, uključujući rast i razvoj institucija.<sup>3</sup> Jednostavnije rečeno, globalizacija je pomicanje ljudske suradnje preko nacionalnih granica. Jedna od bitnih determinirajućih komponenata globalizacije je tehnološki razvoj koji omogućuje smanjivanje svijeta kako prostorno tako i vremenski, s implikacijama na kvalitativni i kvantitativni razvoj u smjeru globalne ekonomije, globalne zajednice, globalnih medija i dr.<sup>4</sup> Globalizacija dovodi do stvaranja trgovačkih blokova, globalnih tvrtki i globalne ekonomije. Svijet tako postaje jedinstveni sustav, a svjetsko tržište dostupno svima. Ekonomska globalizacija nudi zemljama širom svijeta mnoge mogućnosti. Upravo zahvaljujući tim mogućnostima mnoge su zemlje napredovale od svjetske periferije do vrlo razvijenih jezgara te mogu poslužiti kao dobar primjer drugim zemljama koje tek kreću u osvajanje tržišta.<sup>5</sup> Globalizacija, međutim, nije isto što i globalno gospodarstvo. Ona je samo njegova nadgradnja, šira je od gospodarskih odnosa i sadrži mnogo elemenata politike, kulture i socijalnih odnosa. Cirkulacijom ljudi, roba i informacija povezuju se regije i ostvaruje interakcija. Dolazi do procesa decentralizacije te ustupanja moći i suverenosti država nadnacionalnim tijelima. Globalizacija ubrzava te procese te oblikuje nove uvjete kojima se moraju prilagoditi svi koji žele uspjeti.

---

<sup>2</sup><http://oliver.efri.hr/~mikro/Globalna%20ekonomija.pdf>dostupno 15.02.2017.

<sup>3</sup> Deardorff, A., & Stern, R. : What You Should Know about Globalization and the World Trade Organization. Review of International Economics. prosinac 2001, str. 403-404

<sup>4</sup> Zdrilić, I.; Puvača, M.; Roso, D.: Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Ekonomski Vjesnik, 2010., str. 503-513

<sup>5</sup> Lončar, J.: Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja Geoadria, Zadar, 2005. str. 91-104

## 2.1. Pojam globalizacije

Pojam globalizacije može se shvatiti i definirati na različite, ponekad i kontradiktorne načine. Globalizacija je proces gospodarskog, političkog, socijalnog i kulturnog djelovanja na nadnacionalnom nivou, proces koji na globalnoj razini mijenja ustaljene političke, gospodarske, socijalne i kulturne odnose. Bitna determinanta ovog procesa je tehnološki razvoj koji omogućuje prostorno i vremensko smanjivanje svijeta. Globalizacija se ogledava kao: svekoliko gospodarsko, tehnologijsko, informacijsko, političko i kulturno povezivanje svijeta u cjelinu uz potporu novih informatičkih tehnologija. Najveća je ekonomska i društvena promjena još od industrijske revolucije, ali je ujedno i proces porasta veza između društava i problema te pokretanje snaga svjetskog tržišta i ekonomsko slabljenje država.<sup>6</sup> Treba istaknuti i da je ona proces kojim se intenzivira konkurentnost na tržištu. Globalizacija se može tumačiti na razne načine te se pod ovim pojmom podrazumijeva stvaranje globalnog tržišta, gdje se podrazumijeva povezivanje svjetskih tržišta s mogućnosti lakšeg protoka ljudi, ideja, robe, kapitala te tehnologija, ali i međusobno razumijevanje. Ako globalizaciju promatramo s aspekta marketinga, tada vidimo da marketing pod pojmom globalizacija podrazumijeva rast i širenje međunarodnog tržišta.

U ekonomskom smislu promatraju se četiri aspekta globalizacije, a to su razmjena dobara i usluga, migracije, promet kapitala te promet tehnologija. Globalizacija dovodi do stvaranja trgovačkih blokova, globalnih poduzeća, ekonomije, ali dovodi i do stvaranja jedinstvene svjetske kulture. Posljedica takvih povezivanja i razmjena je jačanje privrednih veza te gospodarstva.<sup>7</sup> Pojam globalizacije se može također različito definirati s obzirom na znanstvenu disciplinu ili područje kojim se proučava taj proces.<sup>8</sup> Konkretno, proučavanje globalizacije s ekonomskog stajališta stavlja naglasak na izraziti rast međunarodne trgovine i kretanje kapitala na globalnoj razini. S druge strane, politolozi analiziraju globalizaciju kroz smanjenje moći i uloge nacionalnih država te stvaranje novog sustava upravljanja globalizaciju kao krajnji izraz duge preobrazbe međunarodnog sustava. Globalizacija iz korijena mijenja staromodne koncepte ekonomije i pravila poslovanja. Kao na primjer, koncept komparativnih prednosti koje neke zemlje ostvaruju temeljem zemljopisnog položaja i prirodnih resursa sve više gubi na važnosti.

---

<sup>6</sup><http://oliver.efri.hr/~mikro/Globalna%20ekonomija.pdf> dostupno 15.02.2017.

<sup>7</sup> Lončar (2005: 91-96)

<sup>8</sup> Rahimić, Z. i Podrug, N. : Međunarodni menadžment. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2013., str. 20

Naglasak se danas stavlja na razvoj novih resursa gdje su u centru pozornosti ljudi, njihovo znanje, obrazovanje i vještina (eng. know-how). Globalizacija je otvorila vrata stvaralaštvu, radu i znanju te omogućila ljudima i zajednicama da razvijaju svoje potencijale. Važno je napomenuti da ovaj proces međutim donosi nejednakost u razvoju pojedinih dijelova svijeta.

Tvrdi to i veliki kritičar globalizacije, poznati ekonomist Stiglitz, koji u svojim opsežnim publikacijama iznosi brojne slabosti procesa globalizacije.<sup>9</sup> Koncept globalizacije analizira se kroz tri pristupa, a to su hiperglobalizacijski, skeptičan i transformacijski pristup.<sup>10</sup> Hiperglobalizacijski smatra da je proces globalizacije stvorio jednu svjetsku ekonomiju koja briše sve granice, političke, ekonomske, kulturne ili religijske. Strateške ekonomske aktivnosti se denacionaliziraju pod utjecajem tehnoloških promjena i putem spajanja tržišta. Upravo korporativni kapital i globalne financije, umjesto država, diktiraju i određuju lokaciju, organizaciju i distribuciju ekonomske moći i bogatstva. U svijetu bez granica, države nemaju izbora i moraju prihvatiti globalne tržišne sile, a međunarodne institucije kao što je Međunarodni monetarni fond, Svjetska banka i Svjetska trgovinska organizacija pospješuju globalizaciju. Moderna tehnologija i komunikacijske vještine zaslužne su za smanjenje i brisanje granica te omogućuju širenje tehnološkog znanja (eng. know how) širom svijeta zahvaljujući tehnologijama, a stimulirano je željom potrošača za najboljim i najpovoljnijim proizvodima.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>Kovačević, B.: Gospodarstvo svijeta: odabrane teme. Zagreb, 2003., str. 3

<sup>10</sup>Michie, J.: The handbook of globalisation. 2. izd. Northampton: E. Elgar., 2011., str. 60

<sup>11</sup>Dicken, P.: Global shift: mapping the changing contours of the world economy. 4. izd. Los Angeles., 2011., str. 11

## 2.2. Uzroci i posljedice globalizacije

Globalizacija je jedan od najpopularnijih tema današnjice, premda će malo ljudi reći što globalizacija zapravo znači, ovaj je fenomen postao stvarnost koja dotiče živote ljudi, uzrokujući žestoke debate oko toga koliko nam dobra ili zla donosi. Globalizacija nije samo fenomen ili prolazni trend, već je međunarodni sustav, koji danas oblikuje unutarnju politiku međunarodne odnose gotovo svih zemalja. U daljnjem tekstu ćemo se dotaknuti glavnih uzroka i posljedica globalizacije:<sup>12</sup>

- Uzroci: brzi razvoj znanosti i tehnologije, razvoj informacijskih tehnologija , novi lokacijski čimbenici, multinacionalne kompanije, troškovi transporta i brzina, kraj Hladnog rata, globalni problemi(klima, migracije,...) i liberalizacija.
- Posljedice: nejednaki regionalni razvoj, društveni otpad, jaz između bogatih i siromašnih, uništavanje životne okoline, globalni ekološki problemi

Glavni uzroci ili sile koje potiču proces globalizacije mogu se podijeliti na političke, tehnološke i ekonomske.<sup>13</sup>

Slika 1 : Uzroci globalizacije



Izvor : <http://www.dadalos.org> dostupno 10.02.2017.

<sup>12</sup>Jovančević, R.: Ekonomski učinci globalizacijei Europska unija. Zagreb., 2005.,str. 1

<sup>13</sup>Hamilton, L., i Webster, P.:The international business environment. 2. izd. Oxford., 2012.,str. 21

**1. Razvoj tehnologije:** Tehnološka revolucija, a pogotovo napredak u području razmjene informacija i u području komunikacija (internet), bez sumnje su odigrale i igraju jednu od najznačajnijih uloga u nastanku i razvoju globalizacije. Internet s više aspekata predstavlja oznaku globalizacije.

**2. Brzina i troškovi transporta:** Nevjerojatan porast trgovine kao bitan element ekonomske globalizacije ima za posljedicu smanjenje troškova transporta i njegovo ubrzanje

**3. Kraj Hladnog rata:** Često se spominje kao jedan od uzroka globalizacije. Za trajanja hladnoratovske podjele svijeta na Istok – Zapad, bilo je i manje suradnje između država.

**4. Globalni problemi:** Oni koji se više ne mogu rješavati na pojedinačnoj razini država i regija odigrali su važnu ulogu u razvoju svijesti. Globalni problemi, kao što su oštećeni ozonski omotač, kisele kiše ili izumiranje pojedinih životinjskih i biljnih vrsta te kvaliteta ljudskog života zahtijevaju globalnu politiku i globalnu svijest.

**5. Liberalizacija:** Kritičari globalizacije ukazuju na to da globalizacija više nije prisilni proces, već da su njeni procesi nastali kao posljedica politike dereguliranja pod vodstvom SAD-a nakon Drugog svjetskog rata.<sup>14</sup>

### 2.3. Pozitivni i negativni učinci globalizacije u poslovanju

Globalizacija garantira demokratsku kontrolu od strane građana, dopuštajući da na institucije vrše utjecaj i oni koji nemaju ekonomsku moć, te definira korištenje svjetskih prirodnih bogatstava vodeći računa o potrebama svih ljudi današnjice, a nadasve budućih generacija. Globalizacija kao i svaki drugi proces ima svoje pozitivne i negativne učinke na pojedince, poduzeća, države i nadnacionalne institucije.<sup>15</sup>

#### Pozitivni učinci globalizacije

- Lakši pristup i dostupnost svijeta u najširem smislu te riječi
- Lakši pristup informacijama, znanjima, zemljama, kulturama, tehnologijama
- Ubrzanje svjetskog gospodarskog razvoja

<sup>14</sup>[http://www.dadalos.org/globalisierung\\_hr/grundkurs\\_3.html](http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/grundkurs_3.html) dostupno 12.02.2017.

<sup>15</sup>Lazibat, T. i Kolaković, M.: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije: međunarodna razmjena i međunarodno tržište. Zagreb., 2004., str. 8

- Slobodno tržište omogućuje slobodno kretanje ljudi, dobara i kapitala
- Granice između zemalja se brišu i uz pomoć novih tehnologija, geografska pozicija nije više prepreka razmjeni
- Razmjena demokratskih pogleda između različitih zemalja koja uzrokuje toleranciju i poštovanje za tuđe mišljenje
- Razvoj obrazovanja jer slobodno tržište potiče zaposlenike koji su visoko obrazovani
- Rast komunikacije između zemalja i individualaca
- Transakcije između udaljenih tržišnih sudionika mogu se organizirati u vrlo kratkom razdoblju
- Zaštita okoliša i zajednički naponi zemalja
- Povećanje zaposlenosti, posebno u razvijenijim zemljama (Kina)

#### Negativni učinci globalizacije

- Uniformiranje ukusa, običaja, navika,
- Svojevrсна opća amerikanizacija lokalnih i nacionalnih kultura
- Produbljenje razlika između bogatih i siromašnih
- Problem odlaska radne snage iz zemalja u tranziciji
- Globalizacija je omogućila prevelike profite i moć kompanijama za koje se vezuje ogromna količina kapitala
- Nejednakost između nerazvijenih i razvijenih zemalja su sve veći
- Razvijene zapadne zemlje nameću svoja mišljenja zemljama u razvoju
- Utjecaj na okoliš, socijalna degeneracija<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>[http://www.dados.org/globalisierung\\_hr/grundkurs\\_4.html](http://www.dados.org/globalisierung_hr/grundkurs_4.html).dostupno 12.02.2017.

Slika 2 : Negativni učinci globalizacije



Izvor : <http://www.dadalos.org> dostupno 12.02.2017.

Globalizacija je danas nepobitna činjenica; nju se ne može odstraniti, niti je zanemariti. Treba je prihvatiti i na dobro usmjeravati i oblikovati. U tablici ćemo prikazati prednosti i nedostatke globalizacije koje utječu na poduzeća.

Tablica 1: Prednosti i nedostaci globalizacije

<b>Prednosti globalizacije</b>	<b>Nedostaci globalizacije</b>
Nova i veća tržišta	Novi konkurenti
Nove mogućnosti ulaganja	Nova tržišta, odnosno uvjeti poslovanja
Pristup novim tehnologijama, novim tržištima rada, kapitala, sirovina i sl.	Kompleksnost poslovanja i nepredvidive promjene
Veća produktivnost i organizacijska uspješnost	Veliki logistički problemi
Iskorištavanje ekonomije obujma	Nema univerzalnih menadžerskih praksi i pristupa

Izvor: Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2008: 475)



Ulazak na nova tržišta, nove tehnologije u komunikaciji, veća kulturna osviještenost te modernizacija poslovanja su samo neke od brojnih pogodnosti koje nosi globalizacija. No, nažalost, postoje i neke opasnosti. Neke od njih su iskorištavanje gospodarske moći, nestanak pojedinih naroda, brisanje razlika među narodima i ljudima. Utjecaj globalizacije na mikrorazini i one organizacije koje nemaju globalnih ambicija moraju zadovoljiti globalno postavljene standarde tj. moraju zaštititi svoj udio na domaćem tržištu. Tržište je lokalno, ali konkurencija je globalna. Globalizacija je faktor razvoja suvremenih međunarodnih ekonomskih odnosa koga prati i niz negativnih efekata koji se uglavnom odražavaju na zemlje u razvoju. Proces globalizacije omogućava nejednaku raspodjelu profita. Između ostalog transnacionalne kompanije baziraju profit na izbjegavanju poreza. Prisutne su međunarodne krize izazvane špekulativnim kretanjima kapitala također je smanjena zbog utjecaja konkurentnih kompanija. Intenzivira se korištenje jeftine radne snage, te uz činjenicu povećanja ukupne zaposlenosti, jaz između bogatih i siromašnih se povećava. Pri tome, zbog aktivnosti transnacionalnih kompanija, rukovđenih isključivo većim profitom, prisutnija tendencija uništavanja okoline.<sup>17</sup>

## 2.4. Proces globalizacije

Proces globalizacije počinje industrijskom revolucijom i kapitalističkim načinom proizvodnje, čiji je cilj stjecanje i povećanje profita. Profit se može povećati uz brz rast proizvodnje od troškova za isti nivo proizvodnje. Industrijska revolucija i tehnološki napredak smanjivali su troškove proizvodnje i omogućavali stvaranje novih proizvoda, prije potpuno nepoznatih. Procesi globalizacije i nove ekonomije su višedimenzionalni, jer utječu na stvaranje novih svjetskih odnosa. Proces globalizacije i nove ekonomije u najvećoj je mjeri zahvatio zemlje Sjedinjene Države, Japan, Europsku Uniju, Kinu i Indiju, što dovodi do geografske polarizacije i industrijske koncentracije. Dolazi do stava da u takvim okolnostima nastupa slabljenje tradicionalne prednosti modela države-nacije, kao koherentne jedinice moći i prostora, kao aktera regulacije globalizacije, jer je značajno oslabljena u korist velikih privatnih aktera, odnosno multinacionalnih kompanija u području financija i industrije.<sup>18</sup> Proces globalizacije potaknut je osobito tehnološkim napretkom u telekomunikacijama i transportu, a kraj 20-tog stoljeća donio je informatičku tehnologiju. Ekonomski gledano, može se reći da su uzroci i

---

<sup>17</sup>Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. :Suvremeni menadžment. Školska knjiga. Zagreb., 2004., str. 473

<sup>18</sup>Veselica, V.: Globalizacija i nova ekonomija ,Ekonomski fakultet, Zagreb., 2007., str. 30

poticaji globalizacije kapitalistički način proizvodnje, tehnološki napredak i međunarodna regulacija. U globalnoj se privredi faktori proizvodnje, prirodni resursi, kapital, tehnologija, rad, informacija kao i dobra i usluge slobodno kreću svijetom. Domaće tržište više ne postoji, ono je dio jedinstvenog globalnog tržišta. Globalizaciju karakterizira sve veća međuzavisnost nacionalnih ekonomija sa svjetskom privredom. Zemlje u svijetu su povezane u multidimenzionalnu mrežu ekonomskih, socijalnih, i političkih veza. Globalizacija može biti blagoslovljena sila, koja u sebi nosi potencijal da poveća blagostanje svih ljudi na planet.<sup>19</sup>Osnovni cilj procesa globalizacije je profit, zatim osvajanje novih tržišta, pronalazak novih tržišta, pronalazak novih i jeftinijih sirovina, smanjenje rizika u poslovanju, uklanjanje ili ograničavanje konkurencije i dominacije svjetskom razmjenom od strane nerazvijenih svjetskih zemalja. Pretpostavka svjetske povezanosti se zasniva na tezi koju su nametnule razvijene zemlje da se dalji racionalni razvoj privrede može ostvariti na osnovu oštrijih kriterija poslovanja i gdje su velike multinacionalne kompanije osnova i nosioci povezivanja. Globalizacija uključuje potpunu ekonomsku liberalizaciju, to jest otvaranje vrata krupnom biznisu. Multinacionalne kompanije su na čelu. Vlade stvaraju maksimalno povoljne uvjete za porast njihovog biznisa. Regionalne grupacije poput APEC, GATT i WTO su u potpunosti posvećene istom cilju.<sup>20</sup> Povezanost velikog biznisa, vlada, regionalnih i međunarodnih institucija u stvaranju povoljnih okolnosti za globalizaciju nije slučajnost. Ono ima povijesne korijene u kolonijalizaciji, otuda su dominantne snage bazirane na Zapadu. Ipak, trebalo bi današnju globalizaciju opisati kao repliku zapadnog kolonijalnog iskustva, jer je jedan od centara moći u Japanu.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>Stiglitz, Joseph, E.: Globalizacija i dvojbe koje izaziva, Algoritam, Zagreb., 2004., str. 239

<sup>20</sup>Lončar, J.: Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja Geoadria, Zadar, 2005. str. 98-100

<sup>21</sup>Filipić, P., Reić, Z.: Prema teoriji globalizacijskog procesa, srpanj 2000., str. 113-126.

## 2.5. Ekonomska globalizacija

Globalizacija je posljednji stadij u neprestanome procesu društvene promjene. Nova ekonomija ne može se razvijati isključivo na nacionalnoj osnovi, jer novu ekonomiju provode poduzeća, ne države, i ona se zasniva na digitalizaciji poslovnih komunikacija. Zapravo, upravo su nove tehnike informacije i komunikacije u konačnosti pridonijele mogućnosti provođenja sadržaja nazvanih nova ekonomija.<sup>22</sup> Pod djelovanjem tržišnih zakona, međunarodnih ekonomskih organizacija i ustanova, te međunarodnih multinacionalnih kompanija, sa snažnim poticajima kroz razvoj tehnologije u oblasti informatike i komunikacija, provodi se ekonomska globalizacija kao jedan prirodan i nužan proces rasta međunarodnih tokova roba i kapitala. U vezi s tim, globalizacija ne može biti samo predmet ekonomske nauke, nego se može promatrati i sa sociološkog i političkog aspekta.<sup>23</sup>

Kao osnovne karakteristike globalizacije navode se:<sup>24</sup>

- Nova tržišta (rastuća globalna tržišta u uslugama – bankarstvo, osiguranje, transport, nova finansijska tržišta koja su deregulirana, globalno povezana i otvorena 24 h, deregulacija antitrustovskih zakona, globalna tržišta za potrošače s globalnim brendovima i dr.).
- Novi akteri (multinacionalne korporacije koje dominiraju svjetskom proizvodnjom, rastuća međunarodna mreža nevladinih organizacija NVO, WTO – prva multinacionalna organizacija koja ima ovlasti da natjera države da se pridržavaju pravila trgovine, snažniji regionalni blokovi koji dobivaju veću važnost i pregovaračku moć, više koordinacioni grupa – G7, G8, MMF, Svjetska banka i sl.).
- Nova pravila i norme (tržišne politike, povećana privatizacija i liberalizacija, demokracija kao najbolji i najefikasniji politički oblik, ugovori i konvencije o globalnoj zaštiti okoline i multilateralni dogovori o trgovini, uslugama i investicijama).
- Nove (brže i jeftinije) metode komunikacije (brži i jeftiniji transport željeznicom, vodom i putevima, faks, mobilni telefoni, internet i elektronska komunikacija koja povezuje više ljudi u isto vrijeme, kompjuterski dizajn i proizvodnja).

---

<sup>22</sup> Mencer, I.: Globalizacija i nova ekonomija? Ekonomski pregled, 2007., str. 630

<sup>23</sup> Hodžić K., Uvod u ekonomiju, Tuzla, 2005., str. 181

<sup>24</sup> Kasumović M., Osnove ekonomije, Tuzla, 2011., str. 164

Ako ekonomsku globalizaciju shvatimo u najužem smislu tj. kao "rastuću privrednu međuzavisnost država širom svijeta" i tada moramo biti svjesni da nije dovoljno da privredne veze prelaze granice država ili regija, već je potrebno da se uspostavlja s velikim brojem zemalja i da imaju tendenciju da obuhvate cijeli svijet, tj. da postanu globalne i da su tek tada sastavni dio procesa ekonomske globalizacije. Ekonomska globalizacija označava u prvom redu stvaranje i utvrđivanje pravila jedinstvenog svjetskog tržišta slobodnom konkurencijom i razvojem, a protivnici s druge strane tvrde da velike multinacionalne korporacije koriste već zarađeni kapital da onemoguće stvaranje konkurenata s kojima bi morali dijeliti tržište.<sup>25</sup>

Ekonomska globalizacija prirodan je, tj. nužan proces i proizvod djelovanja tržišnih zakona, međunarodnih ekonomskih politika, država i međunarodnih ekonomskih ustanova i organizacija kao i transnacionalnih i multinacionalnih kompanija. U tom procesu posebno poticajnu ulogu igra razvoj tehnologije u oblastima informatike i komunikacija. Oba glavna toka globalne ekonomske integracije: međunarodni tokovi kapitala i međunarodni tokovi roba kreću se ciklično, ali imaju jasnu tendenciju brzog rasta, znatno bržeg nego što je to rast ukupnog proizvoda. Ključnu ulogu u procesu globalizacije tokova roba (isto kao i globalizacije tokova i tehnologije) igraju multinacionalne kompanije. Demonstrativni efekti ("efekti ugledanja") prvo globaliziraju ukuse i modele potrošnje što je nekada dobro, a nekada loše. Ekonomska globalizacija obuhvaća globalizaciju proizvodnje, tržišta, konkurencije, tehnologije, korporacija i industrije, a međunarodna tržišta roba, tržišta rada i kapitala čine ekonomiju i kao takvi definiraju ekonomsku globalizaciju. Tri su važne institucije koje upravljaju globalizacijom - MMF, Svjetska banka i Svjetska trgovinska organizacija ili sveto trojstvo globalnih igrača.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup><http://oliver.efri.hr/~mikro/Globalna%20ekonomija.pdf> dostupno 15.02.2017.

<sup>26</sup> Hodžić (2005: 185)

## Karakteristike ekonomske globalizacije:

Kako se velike nacionalne korporacije postupno transformiraju, uviđajući da na pojedinim dijelovima svjetskog tržišta mogu proizvoditi jeftinije, ili se pak međusobno integrirati, preuzimati druge djelujući globalno, one prerastaju u globalne kompanije sve više organizirane kao niz decentraliziranih grupa, timova i podtimova koji rade diljem svijeta ne proizvodeći više standardizirane proizvode velikog obima, nego proizvode i usluge, informacije i znanja visoke kvalitete i vrijednosti. S druge strane, država i njena moć se sukobljavaju s vlastitim granicama koje postaju preuzak okvir za novi svjetski razvoj.<sup>27</sup>

Ekonomska globalizacija se karakterizira kroz:

- Intenziviranje društvenih veza širom svijeta, i to tako da veoma udaljena mjesta bivaju povezana u toj mjeri da događaji u jednom mjestu mogu biti uzrokom ili posljedicom događaja u nekom drugom koje je stotinama kilometara udaljeno i obratno.
- Najveća je ekonomska i društvena promjena još od industrijske revolucije.
- Proces porasta veza između društava i problema.
- Proces kojim se intenzivira konkurentnost na tržištu.
- Pokretanje snaga svjetskog tržišta i ekonomsko slabljenje država.

Jedan od najbitnijih faktora koji utječu na ekonomsku globalizaciju je razvoj tehnologije. S razvojem interneta i drugih načina elektronske komunikacije, zemlje se sve više i brže povezuju, razvija se međunarodna trgovina, omogućava im se pristup velikom broju drugih tržišta čime povećavaju svoje tržišno učešće i tako se razvijaju.<sup>28</sup>

Pozitivne i negativne strane ekonomske globalizacije:

Globalizacija ima svoje pobornike i kritičare. Pobornici globalizacije se slažu s tim da će tržišni poredak osigurati ekonomski prosperitet, demokraciju i mir u globalnim razmjerima, a u zemljama u razvoju naći put izlaza iz siromaštva. Ekonomski rast će se temeljiti na otvorenosti nacionalnih privreda(ekonomska liberalizacija i slobodna trgovina) kao ključnim pokazateljima

---

<sup>27</sup>Dragičević M., Ekonomija i novi razvoj, Alinea, Zagreb, 1996., str.43.

<sup>28</sup>Jakovljević, M.: Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata, veljača 2012., str. 67-74

ekonomske globalizacije. Ako se zemlje prilagođavaju procesu globalizacije i sudjeluju u njemu, tako raste i njihov ekonomski razvoj. Globalizacijom proizvoda smanjuju se proizvodni troškovi, kao i troškovi marketinga pa i distribucije tih proizvoda. Kao što je već rečeno, bitan faktor koji utječe na ekonomsku globalizaciju je razvoj visoke tehnologije kojom se povećava ekonomska racionalnost, jer ne samo što eliminira živi rad radnika i zamjenjuje ga programiranom radom nego automatizirana, kompjuterizirana proizvodnja realizira racionalizaciju društva-strojeva i dovodi do toga da svaki pojedinac pokušava razumjeti smisao, ako on postoji, djelomičnog zadatka koji on obavlja, a kompjuter obavlja funkciju nadgledanja rada pojedinca. “Vrijeme i pokret“ su dobro koordinirani čime se povećava efikasnost rada i smanjuju radni sati, te se onemogućava autonomija.<sup>29</sup>

Kao neke od pozitivnih strana globalizacije navode se:

- Zbog nje se u mnogim krajevima svijeta danas živi dulje i kvalitetnije nego prije
- Za mnoge stanovnike zemalja u razvoju rad u tvornicama na loše plaćenim mjestima bolji je od mukotrpnog rada na rižinim poljima i ostanka na imanju
- Smanjila je osjećaj izoliranosti, povećala je povezanost
- Omogućila je bolji pristup znanju
- Nove strane tvrtke potiču uvođenje novih tehnologija
- Strana pomoć djeluje na milijune ljudi<sup>30</sup>

Negativnim posljedicama ekonomske globalizacije se uglavnom smatraju:<sup>31</sup>

- Nacionalne države su premale za velike i prevelike za male probleme
- Erozijska nacionalne države, npr. Europska Unija ; države Unije su svoje nadležnosti prenijele nadnacionalnim organizacijama pa je tako stvoren euro koji je postao simbol monetarne unije i novac koji se koristi u svim zemljama Europe
- “Društveni otpad”, npr. radnici u Indiji zarađuju manje nego u Europi, njihova je plaća mala (jeftina radna snaga), tada poduzeća prijete sindikatima preseljenjem u zemlje

---

<sup>29</sup>Hodžić (2005: 182)

<sup>30</sup>Lončar (2005: 99-100)

<sup>31</sup>Hodžić (2005: 187)

jeftine radne snage što može biti i pogrešna odluka jer cilj nije da se samo proizvodi, već da proizvodi budu što bliže tržištu

- Globalizacija stvara jaz između bogatih i siromašnih tako što se velike i moćne privatne firme spajaju i šire, dok se mala poduzeća gube i nestaju u globaliziranju poslova koje rade
- Na isti taj način stvaraju se vrlo bogati koje je teško kontrolirati jer zbog svog ulaganja kapitala žele još više, traže, kupuju, prodaju
- Uništavanje okoliša postojalo je kao i nepravedna raspodjela i prije globalizacije, ali je globalizacija zaoštrila ove probleme pa danas postoji globalno zagađenje zraka, uništavanje prirodnih ljepota

## **2.6. Moderne ekonomske teorije**

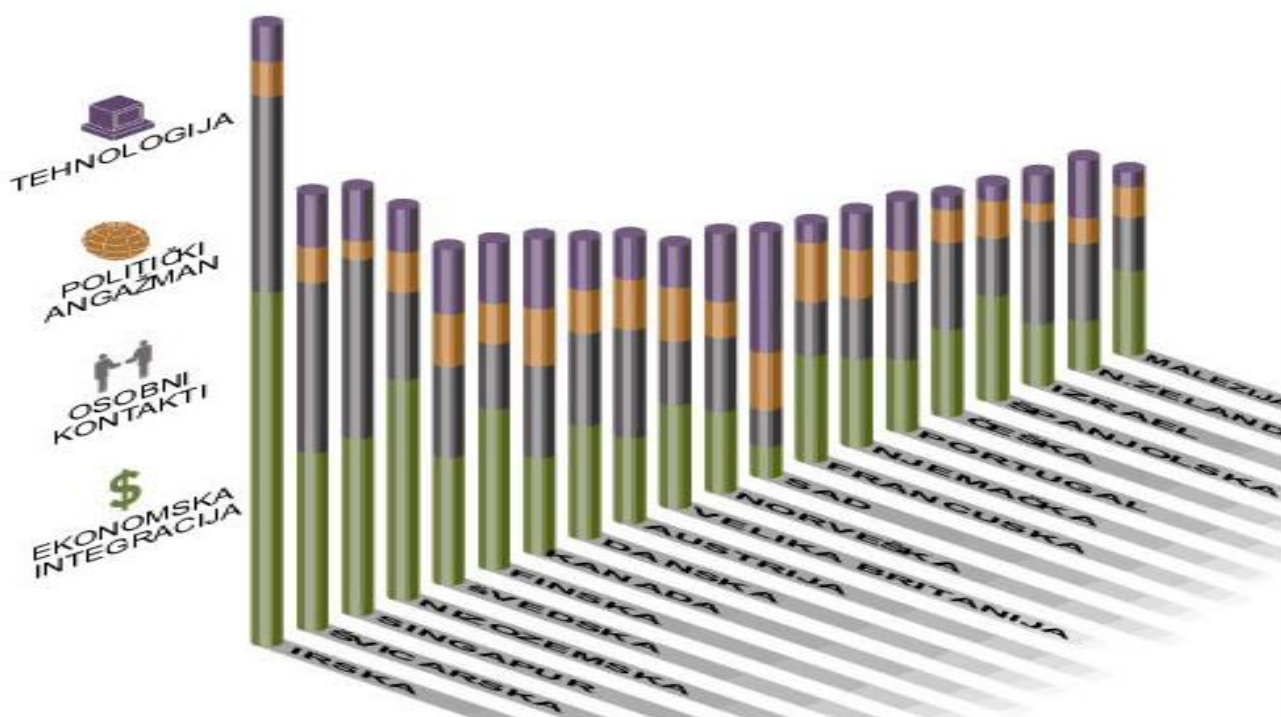
Moderne ekonomske teorije, u stvari, izdvajaju veliku pozornost na podrijetlo, funkcioniranje i ulogu nevladinih institucija na tržištu. Većina ekonomista sada također prepoznaje da postoji ogroman prostor u kojem nisu zabilježene izuzetno vrijedne dnevne aktivnosti, koji bi trebao biti opisan kao "ekonomske" a uključuje brigu o jednom/više ljudi (osobito djece, invalida i osoba starije dobi). Moderne ekonomske teorije također priznaju da kratkoročno provođenje pojedinih osobnih interesa u manje "savršenim" konkurentnim tržištima može negirati postizanje ciljeva koji su kolektivno povoljni. Osim poznatih potreba za određenim javnim dobrima poput obrane i socijalne stabilnosti javlja se potreba za modelima u kojima pojedinci mogu biti u mogućnosti najbolje postići svoje ciljeve kroz suradnju s drugima, osobito kada su s njima sudjelovali u više navrata, a ne samo u jednoj situaciji u kojoj ne postoje implikacije za buduću odgovornost ili reputaciju. Jedno od najzanimljivijih u granicama teorijskih ekonomskih istraživanja je istraživanje optimalnih sredstava za postizanje takve suradnje kad je to svima u kolektivnom interesu. Takve "kolektivne akcije" očito su poveznica zaulogu netržišnih institucija.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup>Helleiner, G, K.: Developing Countries in Global Economic Governance and Negotiating Processes, 2000., str. 8

Kako mjeriti globalizaciju, odnosno globaliziranost pojedinih zemalja? Dobar način je A.T. Kerney - Foreign Policy Magazine Globalization Index™, koji praćenjem brojnih indikatora (od međunarodnih telefonskih razgovora, Internet poslužitelja, i međunarodnih putovanja, do tijeka kapitalnih investicija i propusnosti granica) od zemlje do zemlje nastoji utvrditi globalnu integriranost. Nedostatak ovog indeksa, kao i drugih koji se bave ovim problemom jest činjenica da se možda najznačajniji faktori globalizacije širenje kulture i ideja ne mogu jednostavno kvantificirati.

Slika 3: Prikaz top 20 globaliziranih zemalja u svijetu



Izvor: A.T. Kerney - Foreign Policy Magazine Globalization Index™



Ukratko, tržišta mogu biti važna i tržišni poticaji mogu zaista biti snažni, ali oni nisu ni sveprožimajući, niti rješenje za sve probleme. Također je poznato da veliku štetu može učiniti vlada kada pokuša zamijeniti ili nadmašiti tržišta u okolnostima u kojima oni nemaju kapacitet da to učine djelotvorno. Trik za društvo, kako na nacionalnoj tako i na globalnoj razini, je koristiti moć tržišta u društvenom interesu. Pokušaj stvaranja "savršenog" tržišta, tradicionalna je uloga ekonomista. Ta i druga ograničenja na tržištu čistih modela i tržišnog sustava nisu upitne među profesionalnim ekonomistima, što ne vrijedi i za socijalne znanstvenike društvenih kompetencija. Dakle uspostavljen je univerzalni dogovor o potrebi za zakonima, pravilima i institucijama s kojima "vlada" regulira funkcioniranje tržišta i individualnih i korporativnih ponašanja.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup><http://free-os.htnet.hr>.

### 3. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE POSLOVANJA

Organizacija je izuzetno važna ne samo za pojedinca ili neku užu ili širu zajednicu nego i za društvo uopće. Otkako postoji svijet, postoji i organizacija. U današnjem globaliziranom svijetu organizacija je važnija nego ikada u povijesti. Moderan svijet i nije ništa drugo nego svijet organizacija. Čovječanstvo ne bi moglo opstati bez organizacije.<sup>34</sup> Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom u bilo kojem području života.

Pojam organizacije označava kako:

- Proces organiziranja nekih aktivnosti (poslova)
- Rezultate tog procesa kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života

Kako bi svakodnevno mogli odraditi razne obaveze potrebna nam je organizacija. Dakle, organizacija postoji od pojave čovjeka. Od prvih (slučajnih) lovačkih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života, čovjek nikada nije mogao, a ni danas ne može bez organizacije. Ona je prisutna u čovjekovom životu i kod obavljanja najjednostavniji svakodnevnih radnji. Uz pomoć organizacije čovjek svakodnevno na najefikasniji način odraduje svoje zadatke. Kako je organizacija potrebno u čovjekovu životu, tako je potrebna i unutar poduzeća.<sup>35</sup> Organizacija unutar poduzeća je malo kompliciranija, jer se radi o organiziranju i koordiniranju rada svih radnika, na različitim razinama, kako bi se posao mogao obavljati brže i uz niže troškove. U samim počecima, organizaciji se nije pridavalo dovoljno pažnje. Danas, u modernom društvu, poklanja se puno pažnje da bi se pravilno koristila u ostvarivanju svih poslovnih ciljeva, ali i omogućila realizacija sve humanijeg procesa rada. Pojam organizacije je kompleksan i obuhvaća mnoge aktivnost od upravljačkih do pripremnih, izvršnih i kontroliranih u raznovrsnim područjima društvenog i privrednog života. Stoga organizacija predstavlja važnu polugu društvenog i privrednog života.<sup>36</sup> Bitna obilježja organizacije su: 1. Cilj odnosno zadatak koji se želi ostvariti, 2. Sklonost materijalnih sredstava

---

<sup>34</sup> Sikavica, P.: Organizacija, školska knjiga Zagreb, 2011., str. 18

<sup>35</sup> Matić, I.: Organizacija poslovanja, Split, 2007., str. 1

<sup>36</sup> Matić, I.: Organizacija poslovanja, Split, 2007., str. 5

i ljudskog potencijala, 3. Njihova racionalna upotreba. U životu suvremenih ljudi organizacije imaju važnu ulogu koja sve više raste, kako zbog povećanja broja različitih organizacija u koje je čovjek uključen, tako i zbog aktivnosti i procesa koji se odvijaju u svakoj od njih. Cijeli ljudski vijek usko je vezan uz organizacije. One su neraskidivi dio svakodnevnoga života. Svi proizvodi i usluge koje ljudi koriste, kao što su životne namjernice, odjeća, obuća, automobili, rezultat su rada različitih organizacija. Organizacijom se posebno označavaju i posebni sustavi od malih poduzetničkih radionica do multinacionalnih kompanija. Najšire shvaćanje pojma organizacije uključuje sve oblike zajedničkoga ljudskog djelovanja, bez obzira na njihovu trajnost ili formalnu središnjost. To je društveni dogovor o postizanju zajedničkih ciljeva, s ugrađenom samokontrolom i u okviru granica koje organizaciju odvajaju od njezina okruženja. Možemo reći da je organizacija namjerno povezivanje dijelova u neku cjelinu ili da je to sustav znanja o obavljanju djelatnosti povezanih dijelova.<sup>37</sup>

Temeljni je cilj gotovo svih poslovnih subjekata skoro isti bez obzira s kojom se djelatnošću bavi i koje je veličine, a svodi se na postizanje najbolje organizacije što, uz stabilan razvoj i položaj na tržištu, osigurava optimalan stupanj ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja. Svaka organizacija nastoji svoj proizvodni, odnosno poslovni zadatak obaviti što efikasnije i racionalnije te ostvariti što bolje rezultate. Kako bi to postigla mora, primjenom principa podjele rada i specijalizacije, taj svoj zadatak raščlaniti sve do elementarnih dijelova, do radnih mjesta. Provođenjem smišljene podjele rada i specijalizacije organizacija postiže višestruke koristi povećava se radni učinak pojedinca ili grupe radnika, realnije se mogu planirati i pratiti rezultati rada, ostvaruje se veći prostor za inovacije no podjela rada i specijalizacija mogu se veoma negativno odraziti na fizičko i psihičko stanje radnika ako se ne vodi računa o radniku kao ljudskom i društvenom biću. Ključni principi organizacije jesu: princip podjele rada i specijalizacije, princip povezivanja činilaca proizvodnje, princip koordinacije, princip interakcije radne skupine.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>Galetić L.: Organizacija velikih poduzeća, Zagreb., 2011., str. 1

<sup>38</sup>Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 18

### 3.1. Načela organizacije

Svaka organizacija ima određena načela kojih se mora pridržavati pri poslovanju i organiziranju svojih zadataka. U najvažnija načela organizacije ubrajaju se:

- načelo uklanjanja štetnih razmaka i bodova
- načelo predviđanja
- načelo pripremanja
- načelo ujednačavanja
- načelo spajanja jednakih elemenata ili jednakih procesa<sup>39</sup>

Načelo uklanjanja štetnih razmaka i bodova traži da se prilikom provođenja organizacije smanje ili uklone svi nepotrebni razmaci u vremenu i prostoru, kao što su vremenski razmak između jednog i drugog posla ili radne operacije, odnosno da se smanje ili uklone svi nekorisni povratni tzv. prazni hodovi. Načelo predviđanja, odnosno planiranja traži da se unaprijed utvrde sve okolnosti koje bi u mogućnosti mogle utjecati na odvijanje poslovanja koji se organizira. Načelo pripremanja je u najužoj vezi s načelom planiranja jer se pripremanjem mora realizirati sve ono što je predviđeno. Načelo ujednačavanja pretpostavlja da se vodi računa o tome da poslovni proces bude u svim svojim dijelovima što više ujednačen, odnosno da bude sastavljen od što više ujednačenih elemenata dok je načelo spajanja jednakih elemenata usko povezano s načelom uklanjanja praznih hodova. Traži da se jednaki poslovi ili jednake poslovne operacije spoje u jednu ili pak, da se što više približe vremenski i prostorno.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>Sikavica i Novak ( 1999: 23 )

<sup>40</sup>Žugaj M., Schatten M., : Poduzeće 2.0 kao temelj za pramac/krma organizaciju i upravljanje znanjem, Ekonomski vjesnik, No.1., 2009., str. 107-108

### 3.2. Načela poslovanja

Svako poduzeće je usmjereno na ostvarivanje svojih gospodarskih ciljeva. Stoga je potrebno ostvariti što više upotrebnih vrijednosti tj. proizvoda i usluga, i to uz što povoljniji poslovni rezultat. Uspješnost organiziranja i poslovanja poduzeća sagledava se kroz odnos između postignutih rezultata poslovanja i ulaganja te trošenja uloženi elemenata u poslovanje. Da bi poduzeće to uspješno ostvarilo, ono mora poslovati po gospodarskim načelima. Što je primjena tih načela dosljednija, to će manje biti odstupanje konkretno ostvarenog objektivno mogućeg gospodarenja. Gospodarska su načela mnogobrojna. To su brojna pravila koja treba primjenjivati u poslovanju poduzeća da bi ono na racionalan način ostvarilo svoje gospodarske ciljeve. Da bi poslovanje poduzeća bilo uspješno, ali i da bi bilo u skladu s pozitivnim zakonskim propisima, potrebno ga je voditi po određenim načelima.<sup>41</sup>

Osnovna načela poslovanja poduzeća su:

Slika 4: Prikaz osnovnih načela poslovanja



Izvor: Izradio autor

<sup>41</sup>Ravlić P. i ostali : Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet, Split, 1995., str. 98

### 3.2.1. Načelo ekonomske efikasnosti

Zahtijeva djelotvornost (izvršavanje poslova na vrijeme, u ugovorenoj količini i kvaliteti), no trebalo bi ga shvatiti i šire tj. kao izraz racionalnosti poslovanja. Racionalnost bi trebalo shvatiti kao poslovanje koje ulaže i troši samo ona sredstva, i u količini koja je potrebna i opravdana za ostvarenje korisnih rezultata. Racionalnost se ne svodi samo na štednju troškova racionalno je postići što veću izdašnost, tj. iz konkretne količine elemenata radnog procesa ostvariti što veću količinu učinaka. Izdašnost se istovremeno recipročno održava i kao štedljivost, tj. ostvarivanje jedinice učinka uz smanjeni utrošak elemenata radnog procesa po jedinici učinka. Načela izdašnosti i štedljivosti upućuju poduzeće da teži k maksimaliziranju rezultata uz minimaliziranje ulaganja tj. troškova: teže k većoj izdašnosti u slučaju veće potražnje na tržištu i mogućnosti prodaje većih količina učinaka, u slučaju kad nema mogućnosti povećanja plasmana proizvoda i usluga ono što ostvaruju, ostvaruju uz što veću štedljivost.<sup>42</sup>

Ekonomska efikasnost kao širi pojam ostvaruje se poslovanjem po više načela ekonomije od kojih se najčešće spominju i u poduzećima nastoje ostvariti:

- načelo proizvodnosti rada
- načelo ekonomičnosti
- načelo rentabilnosti

PROIZVODNOST RADA: da se određenom količinom rada ostvari što veća količina učinaka

EKONOMIČNOST: da se određenom količinom svih elemenata proizvodnje (rada, sredstava za rad, predmeta rada) ostvari što veća količina odnosno vrijednost učinaka.

RENTABILNOST: da se određenom vrijednošću kapitala uloženog u poslovanja ostvari što bolji poslovni rezultat (vlastitog i ukupnog kapitala).

Po svakom od tih načela poduzeće bi trebalo težiti k većoj izdašnosti odnosno štedljivosti.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup>Ravlić P. i ostali(1995: 100)

<sup>43</sup>Ivanović, S.: Sveučilište u Rijeci fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 5. tematska jedinica, Rijeka, listopad 2012. str. 5-10

### **3.2.2. Načelo održavanja kontinuiteta poduzeća**

Načelo održavanja kontinuiteta poduzeća zahtijeva da poduzeće održi svoj kontinuitet, tj. opstanak na tržištu. Poslovati po načelu kontinuiteta znači održati supstanciju poduzeća tj. održati tehnički kapacitet i prometnu vrijednost sredstava, pa je osnovni uvjet za kontinuitet da ostvaruje načelo reprodukcije. Načelo kontinuiteta treba shvatiti i kao načelo permanentnog razvoja (ne biti statičan već stalno pratiti opći razvoj znanosti, tehnike i tehnologije, te konkurencije na tržištu). Načelo održavanja kontinuiteta poduzeća zahtijeva od poduzeća da zadrži svoj kontinuitet odnosno opstanak na tržištu ali ne pod svaku cijenu jer u uvjetima općeg razvoja, poduzeća povremeno mijenjaju svoje ciljeve.<sup>44</sup>

### **3.3. Očekivani razvoj i utjecaj globalizacije u poslovanju**

U vrlo kratkom vremenskom periodu poslovna komunikacija, unutar i izvan poduzeća, doživjela je iznimno važne promjene pojavom globalizacije. Primjena elektronskih sredstava komunikacije pojednostavnila je i ubrzala protok informacija. Usavršavanje softvera za obradu teksta te provjeru pravopisa, prikladnosti leksičkog odabira, gramatike i stila doprinosi kvaliteti poruke. Potreba za globalnim jezikom potaknuta je elektronskom komunikacijom, koja je promijenila način upotrebe jezika. Pojavili su se novi komunikacijski i jezični oblici koji su nužni u komunikaciji putem novih medija. U poslovnom svijetu pojavilo se mnogo inovacija koje su poslovanje učinile mnogo kreativnijim, efikasnijim i bržim. Novi način poslovanja uključuje i komuniciranje sa stranim poslovnim partnerima i klijentima, zbog čega moderan poslovni čovjek shvaća važnost i mogućnost komunikacija.

Svi sudionici procesa poslovne komunikacije žele ostvariti uspješnu komunikaciju sa sudionicima u poslovanju, no samo osobe koje raspolažu s inovativnom, kreativnom, kvalitetnom komunikacijom mogu postići određenu razinu kompetitivnosti u suvremenom poslovnom okruženju. Takvo globalno otvoreno tržište nameće visoke kriterije kvalitete, učinkovitosti te razvojnih sposobnosti i afiniteta poduzeća kao i kompetencije menadžera. Poboljšanje koje je potrebno u smislu produkcije i distribucije industrije, poljoprivrede i usluga zahtijeva veće sposobnosti, razvoj novih vještina i sposobnost produktivnog prilagođavanja

---

<sup>44</sup>Ravlić P. i ostali(1995: 101)

stalno promjenjivim zahtjevima zapošljavanja tijekom radnog vijeka.<sup>45</sup> Globalizacija poslovanja dolazi do izražaja kroz ukidanje vremenskih i prostornih razlika, te granica između pojedinih regionalnih tržišta podržanih suvremenom informatičkom i telekomunikacijskom tehnologijom. Globalizacija poslovanja proširuje domenu relevantnih informacija neophodnu za odlučivanje. Mogućnost uspjeha ovisi o praćenju znatno većeg broja varijabli u poslovnoj okolini. Uz poznavanje potrošača, konkurenata i tehnologije potrebno je poznavati sustave vrijednosti, ekonomsku i kulturološku konjunkturu. Povećan broj signala iz okoline zahtijeva i redefiniciju klasičnih modela ili tehnologija potpore upravljanju. Globalizacija poslovanja u znatnoj je mjeri doprinijela razvijanju svijesti o potrebi za informacijama. Istinsko znanje o tome što se na tržištu događa, koje su informacije relevantne, koje su međusobno povezane, postaje sve rjeđe, jer promjene u suvremenom svijetu nastupaju istovremeno, brzo i međuzavisno, te je njihovo praćenje i njihova prilagodba organizacijskoj uporabi izuzetno zahtjevna.<sup>46</sup>

Promjene su međusobno umrežene i mali pomaci jedne pojedine pojave mogu prouzročiti značajne promjene u naizgled udaljenim segmentima poslovne okoline. Promjene svojom neobjašnjivošću i odsustvom analogije s prethodnim promjenama izazivaju ogromne poteškoće poduzeću nepripremljenom za procesiranje ranih signala promjena. Različiti načini poslovanja na nekom tržištu zahtijevaju i različite stupnjeve poslovnog iskustva i financijskih investicija. U početku poslovanja na nekom stranom tržištu poduzetnik se može osloniti samo na izvozne aktivnosti kako bi stekao uporište na tom tržištu. Odluči li se za dugotrajniji i značajniji izlazak na neko strano tržište, poduzetnik se može odlučiti za direktno strano ulaganje ili pak udružiti kapital u međunarodno zajedničko ulaganje sa stranim partnerom.<sup>47</sup>

Poslovni procesi se sve više informacijski intenziviraju i praktično ne postoji više profil djelatnosti koji ne zahtijeva od čovjeka aktivno praćenje, zaprimanje i produciranje sve veće količine informacijskih sadržaja. Razvitkom informatičke tehnologije značajno je olakšan pristup i korištenje podataka i informacija, te proširena ponuda informacijskih sadržaja. Bogatstvo ponude ipak može značajno ograničiti jedan od bitnih faktora uspjeha u suvremenom svijetu brzinu donošenja odluka. Pod pritiskom potrebe za informiranim izborom odluke, proces odlučivanja često biva zagušen fazom pripreme informacija. Prema nekim istraživanjima priprema informacija za donošenje odluka (lociranje informacija, dobivanje informacija,

---

<sup>45</sup>Hardt, M.; Negri, A.: Empire, 2003., str 272

<sup>46</sup><http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/uploads/sites/370/2013/04.pdf> dostupno 01.02.2017

<sup>47</sup>Lazibat, T. i Kolaković, M.: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, Zagreb, 2004., str. 97-122



kondenziranje, vrednovanje dobivenih informacija) često oduzima i do 40% vremena raspoloživog za donošenje odluka. Čini se da je sve veći broj suvremenih menadžera svjestan činjenice da je business kojim se bave u stvari informacijski business.<sup>48</sup>

Poslovanje na globalnom tržištu podrazumijeva oblikovanje multikulturalnog i korporacijskog identiteta, pri čemu multinacionalne kompanije i njihovi menadžeri polaze od različitih pristupa prilagođavanju i osvajanju novih tržišta.<sup>49</sup> U praksi se mogu izdvojiti etnocentrični, policentrični i geocentrični pristup kao tri osnovna pristupa prilagođavanju novim tržištima u kontekstu prilagođavanja poslovanju na globalnom kulturnopluralnom tržištu. Etnocentrični pristup prilagođavanju novim tržištima podrazumijeva strogo kontroliranje aktivnosti i poslovanja glavnog središta kompanije u stranim zemljama, pri čemu kompanija u inozemstvu djeluje na isti način kao i u vlastitoj zemlji u kojoj se nalazi njeno sjedište, što nerijetko izaziva negodovanje lokalnog stanovništva zbog nepoštivanja i neuvažavanja lokalne kulture, običaja i tradicije. Policentrično orijentirane kompanije u aktivnostima i poslovanju na novim tržištima pristupaju s više slobode poštujući razlike među tržištima različitih zemalja. Pri dizajniranju proizvoda i usluga i osmišljavanju marketinških kampanja uvažavaju specifičnost svake zemlje kao zasebnog područja sa specifičnim kulturalnim obilježjima. Geocentrično orijentirane kompanije preferiraju potpunu integraciju poslovanja na globalnoj razini poslujući u različitim zemljama svijeta bez predrasuda. Njihov vrhovni menadžment čine menadžeri iz različitih zemalja koji pri donošenju strateških odluka razmišljaju globalno, pri čemu posao distribuiraju uvažavajući snage, potencijale i prednosti različitih zemalja. Poslovanje multinacionalnih kompanija na svjetskom tržištu u praksi generira i pozitivne i negativne učinke. Korist od policentrično i geocentrično orijentiranih multinacionalnih kompanija za zemlje u kojima posluju ogleda se u većim i povoljnijim mogućnostima zapošljavanja, transferu tehnologija i znanja te u poticanju razvoja novih industrija značajnih za razvoj lokalnih resursa. Multinacionalne kompanije pritom utječu na politike i nacionalne kulture pojedinih zemalja, a s obzirom na profit koji ostvaruju značajan utjecaj imaju i na razinu bruto - nacionalnog dohotka slabije razvijenih zemalja.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup><http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/uploads/sites/370/2013/04/.pdf> dostupno 01.2.2017.

<sup>49</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. : Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb. 2008., str. 57-62

<sup>50</sup> Bedeković, V., Golub, D: Praktični menadžment, 2011., str. 57-63

## 4. POSLOVNA OKOLINA U UVJETIMA GLOBALIZACIJE

Poslovna okolina predstavlja sve ono izvan same organizacije (poduzeća, tvrtke). Problem definiranja poslovne okoline, međutim, često je veoma težak. 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.<sup>51</sup> Redovito se pojmovi “opće”, “šire”, “makro” ili “vanjske” okoline koriste 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. Neki termini okoline, se razlikuju: internu (unutarnju) okolinu kao skup čimbenika koji definiraju prirodu i karakteristike organizacije (a što se redovito odnosi na organizacijsku strukturu, kulturu i resurse), tj. kao “onaj dio okoline koji se nalazi u poduzeću samom” te eksternu (vanjsku) okolinu kao skup čimbenika koji indirektno djeluje na poduzeće, a dijeli se na poslovnu okolinu (okolinu zadatka) i opću (socijalnu) okolinu. Okolina poduzeća neosporno determinira način funkcioniranja organizacije.<sup>52</sup>

Poslovna okolina organizacije obuhvaća činitelje u tijesnoj vezi s poslovanjem poduzeća i njegovom sposobnošću opsluživanja potreba okoline. Poslovnu okolinu poduzeća čine konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici, partneri itd. Poslovna okolina obuhvaća niz činitelja koje nazivamo utjecajnim činiteljima. Utjecajni činitelji direktno utječu na aktivnosti kao što i organizacijske odluke te izbori direktno pogađaju utjecajne skupine i njihovo ponašanje. Utjecajne je činitelje moguće podijeliti na interne i eksterne činitelje. Interni (unutrašnji) *stakeholderi* su zaposlenici, vlasnici dionica, nadzorni ili upravni odbori i sl. Eksterni (vanjski) *stakeholderi* su sindikati, konkurenti, banke, vlada, potrošači, dobavljači, kupci, mediji i druge interesne skupine.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Robbins P. Stephen: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb, 1995., str. 219

<sup>52</sup> Buble, M.: „Osnove menadžmenta“, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 81

<sup>53</sup> Pfeifer, S.: Menadžment i okolina, Osijek, 2006., str. 1-10

### Upravljanje poslovnom okolinom:

- Korporacijske i poslovne strategije
- Analiza konkurencije
- Business intelligence
- PR kampanje – odnosi s javnošću
- Lobiranje
- Izgradnja koalicija
- Konsenzus – pregovaranje s potrošačima, interesnim skupinama

Današnja poslovna okolina je kompleksna, nesigurna i promjenjiva. U takvoj okolini niti organizacija niti pojedinac unutar organizacije si ne mogu priuštiti da ovise o nečijim tuđim odlukama i nečijoj kontroli. Djelatnici (bez obzira na poziciju unutar organizacije) u takvoj okolini moraju biti fleksibilni, autonomni, poduzetni, prilagodljivi te spremni na promjene. Izrazito je bitno da menadžeri stvore okolinu koja će motivirati, stimulirati i usmjeravati takvo ponašanje, okolinu u kojoj nema prepreka, granica i kontrole u smislu suzbijanja inovativnosti, donošenja odluka i sl. Osnaživanje kao vještina i delegiranje kao jedan od najvažniji alat osnaživanja omogućuju kreiranje okoline u kojoj će organizacija znati i moći odgovoriti današnjoj poslovnoj okolini.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup>[http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine-2/wp-content/uploads/sites/351/2014/12/PV2\\_07\\_osnazivanje-i-delegiranje\\_biljeske\\_171214.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine-2/wp-content/uploads/sites/351/2014/12/PV2_07_osnazivanje-i-delegiranje_biljeske_171214.pdf) dostupno 1.2.2017.

## 4.1. Utjecaj poslovne politike

Poslovna politika je permanentna aktivnost poduzeća koja obuhvaća izbor i postavljanje ciljeva za određeno vrijeme te izbor i određivanje načina i sredstava za njihovo ostvarenje, donošenje odluka i poduzimanje mjera za realizaciju postavljenih ciljeva, a sve u skladu s osnovnim ciljevima poslovanja poduzeća. Zadatak poslovne politike je da metodama koje odgovaraju svojstvima i razvoju okoline, međusobno razvije i integrira strateške cjeline unutar poduzeća. Svrha je poslovnog upravljanja uspostavljanje osmišljenog, razvojnom cilju usmjerenog procesa uravnoteženja dinamičke interakcije svih strateških cjelina u raznim stadijima. Definiira poslovanje poduzeća danas i sutra. Odluke iz područja poslovne politike od najvećeg su značaja za poduzeće. Logično je da poslovnu politiku vode oni koji upravljaju poduzećem. No pravo vođenje poslovne politike istovremeno predstavlja obvezu i odgovornost onih kojima je povjereno pravo upravljanja poduzećem. Poslovna politika ostvaruje se donošenjem odluka kojima se regulira poslovanje poduzeća, tj. poslovi poduzeća te njegovi odnosi s drugima. Istovremeno, poslovnu politiku bi trebalo uskladiti unutar poduzeća i razvoj pojedinih dijelova poduzeća te time optimirati tržišne mogućnosti svakog dijela u funkciji zajedničkog interesa cjelokupnog poduzeća. Poduzeće svoju poslovnu politiku utvrđuje i ostvaruje u okviru društveno-ekonomskog uređenja u zemlji u kojoj postoji i zemlja u kojim djeluje, i to polazeći od opće poznatih ekonomskih spoznaja i zakonitosti. Za definiranje poslovne politike nužna je dijagnoza situacije i tendencije poduzeća i okoline na temelju čega se kreiraju ciljevi, koncepcije i strategije. Izrađuju se strateški planovi kao konkretizacija politike i strategije poduzeća s bilanciranjem ciljeva i sredstava, određivanjem nositelja i vremena.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup>Stipanović, C.: Koncepcija i strategija razvoja u turizmu– Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, travanj 2006., str. 19-21.

#### 4.1.1. Ciljevi poslovne politike

Ciljevi poduzeća, a time i poslovne politike, prvenstveno su ekonomski (razvoj i uspješnost), ali i društveni (ostvarivanje učinaka za zadovoljavanje potreba ljudi, zaposlenost stanovništva i drugi). Ciljevi se mijenjaju od vremena do vremena zbog mijenjanja uvjeta djelovanja poduzeća, pa jednom utvrđene ciljeve bi trebalo kontinuirano provjeravati i mijenjati. Taj proces teče ovim slijedom: postavljanje ciljeva, planiranje poslovanja, organiziranje poslovanja, praćenje poslovanja, ponovno utvrđivanje ciljeva. Formiranje i ostvarivanje poslovne politike bit je upravljanja, a obuhvaća sva pitanja odlučujuća za uspješnost poslovanja i izgradnju korporativnog imidža. Bitan utjecaj na utvrđivanje ciljeva jednog poduzeća čini društveno-ekonomski sustav unutar zemlje u kojoj jedno poduzeće djeluje. Stoga se razlikuju dva bitno različita pristupa: administrativno upravljanje gospodarstvom zemlje, ciljevi poduzeća utvrđuju administrativni organi, tj. organi države, i ciljevi se usmjeravaju na izvršavanje zadataka koji su poduzeću određeni administrativno propisanim planom. U tržišno orijentiranom društveno-ekonomskom sustavu svako poduzeće samo utvrđuje svoju djelatnost, zatim i svoje ciljeve te način poslovanja.<sup>56</sup>

Ekonomska znanost dugo je isticala kako je osnovni cilj poduzeća opskrbiti tržište potrebnim dobrima. No prevladava mišljenje da je osnovni cilj poduzeća da ostvari maksimalno moguću dobit. Sposobnost opstanka na tržištu zahtjeva da poduzeće uvijek može podmirivati svoje obveze prema poslovnim partnerima a i prema društvenoj zajednici, pa se spominju dva cilja poduzeća: 1. Ostvarivanje što veće dobiti, 2. Održanje financijske ravnoteže, tj. usklađenost obveza poduzeća i sredstava za njihovo podmirivanje kao uvjete za sigurnost kontinuiteta. U skladu s iznesenim, osnovni ciljevi poduzeća su: održavanje pravne samostalnosti poduzeća kao pravnog subjekta, održavanje vlastite reproduktivne sposobnosti, zadržavanje barem već ostvarenog položaja na tržištu i ostvarivanje barem već dostignute razine uspješnosti poslovanja. Svako poduzeće svojom poslovnom politikom utvrđuje konkretne, mjerljive i nemjerljive dugoročne, srednjoročne a i kratkoročne ciljeve a da bi ciljevi poduzeća bili ostvarivani što uspješnije, nužno je poznavati načela poslovanja i po njima postupati.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup>Babić, M.: Politika proizvoda osiguravajućeg društva, 2007., str.59

<sup>57</sup> Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, travanj 2006., str. 19-21.

#### 4.1.2. Podjela poslovne politike

Sve obuhvatnost poslovne politike nužna je jer samo kompleksni pristup i kompleksno tretiranje poduzeća može na realan način dovesti do uspješne poslovne politike i uspješnog ostvarivanja ciljeva poduzeća. No složenost poslovanja pojedinog poduzeća upućuje na zaključak da treba uspostaviti i voditi i posebne parcijalne politike pa ekonomska znanost utvrđuje dva pristupa: podjela poslovne politike po razdobljima koje ona obuhvaća i rješava (dugoročna, srednjoročna i kratkoročna), podjela poslovne politike po sadržajima (opća politika poduzeća i više posebnih politika).<sup>58</sup>

Slika 5: Podjela poslovne politike



Izvor: Mencer, I. :Strategijski menadžment i poslovna politika, Rijeka, 2003.

S obzirom na razdoblje za koje se odnose, i njihov domet, razlikuju se strateške, taktičke i operativne odluke, a one se zasnivaju na tome treba li rješavati dugoročne, srednjoročne ili kratkoročne ciljeve. Ni sadržaj ni mjere poslovne politike neće biti iste za različita razdoblja, ali uvođenje poslovne politike polazi se od stava da i srednjoročni i i kratkoročni ciljevi trebaju biti u funkciji dugoročnih ciljeva pa tako i poslovna politika za pojedina vremenska razdoblja mora biti u funkciji dugoročnih ciljeva poduzeća. Podjela poslovna politike po razdobljima: dugoročna (do 5 godina), srednjoročna (1-3 godine) i kratkoročne (do godinu dana).

<sup>58</sup> Mencer, I. :Strategijski menadžment i poslovna politika, Rijeka, 2003., str. 100

Podjela po vremenskim razdobljima temelji se na činjenici što politika jednog poduzeća sadržava razne ciljeve, od koji jedni mogu biti izvršeni u kratkoročnom razdoblju, ali za ostvarivanje drugih treba dulje vremensko razdoblje.<sup>59</sup>

## 4.2. Metode za unapređenje organizacije

Veliki broj metoda i tehnika koje se grupiraju u opće i posebne razvijene su s ciljem rješavanja problema i unapređivanja organizacije poduzeća. Opće metode služe rješavanju općih organizacijskih problema odnosno problema koji se odnose na organizaciju poduzeća kao cjeline ili nekog dijela. Posebne metode služe rješavanju pojedinačnih organizacijskih problema odnosno problema koji se odnose na jedno radno mjesto. Od općih metoda značajne su sljedeće: analitičke metode temeljene na analizi kretanja rezultata poslovanja preko raznih indikatora, analitičke metode temeljene na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja, analitička metoda, metoda procesnih funkcija, grafičko-matrične metode i kompleksna matrična metoda. Posebne metode koje služe unapređenju organizacije su mnogobrojne, pa se zbog toga ne navode. Jedan dio njih je sastavni dio tzv. operacijskih istraživanja (metode zaliha, redova čekanja, metode zamjene, simulacija itd.). Druge se pak mogu naći u okviru tzv. produktivnih tehnika (analiza sistema, razni sistemi managementa, opisi poslovanja, procjene poslova, itd.)

<sup>60</sup>Također postoje još dva temeljna pristupa unaprjeđenju organizacije: kontinuirani i diskontinuirani. Sam naziv kontinuirani, govori da je riječ o stalnom unaprjeđivanju organizacije koje stalno traje, kroz cijelo vrijeme postojanja poduzeća. Diskontinuirani pristup je pristup kod kojeg se radi "rez" u organizaciji, najčešće s ciljem da se izvrši znakovita promjena. Takav pristup najčešće znači dramatični zaokret u politici poduzeća koje je zapalo u organizacijske teškoće i trebao bi poslužiti kao prvi dio plana u njegovu unaprjeđenju. Nastavak izgradnje organizacije uvidio bi se u daljnjem, kontinuiranom pristupu. nakon čijeg bi se provođenja pristupilo u daljnjem razvoju kontinuiranom pristupu unaprjeđenja organizacije. Kontinuirano poboljšavanje organizacije je proces koji korištenjem učinkovitih metoda podiže razinu organizacije na viši nivo uspješnosti. Najpoznatiji metodološki pristupi su: Potpuno upravljanje kvalitetom (eng. Total Quality Management,) i Organizacija koja uči (eng. Learning Organization,).

---

<sup>59</sup>Ravlić P. i ostali(1995: 105)

<sup>60</sup> Buble M., Management, Split, 2000., str. 241

Odabir metodologije izvođenja organizacijskih promjena osim o stanju poduzeća svakako ovisi i o poslovnoj okolini te industriji.<sup>61</sup>

### 4.3. Organizacija kao preduvjet promjena

U poslovnom svijetu i organizacijama, riječ „promjena“ ima nekoliko često proturječnih značenja. Odnosi se na vanjske promjene u tehnologiji, potrošačima, konkurentima, strukturi tržišta te društvenom i političkom okruženju. „Promjena“ također označava unutarnje promjene: kako se organizacija prilagođava promjenama u okruženju. Važno je stalno promatrati slijede li unutarnje promjene u načinima rada, stajališta i strategijama one vanjske. Briga o brzini unutarnje promjene potiče upravu na djelovanje. Zbog toga se danas „promjena“ može odnositi i na programe koje vodstvo tvrtke predlaže za zaposlenike na nižim razinama, na primjer, reorganiziranje ili restrukturiranje.<sup>62</sup> Organizacijske promjene mogu se definirati kao proces mijenjanja odnosno prilagođavanja postojeće organizacije, prihvaćanje novih ideja. One mogu biti korisne i rezultirati njenim rastom, ali mogu dovesti organizaciju u neizvjesnost i rizik od nazadovanja. Potrebno je odrediti optimalan trenutak za provođenje promjena. Promjene mogu dovesti do katastrofalnih posljedica za organizaciju zbog lošeg tempiranja vremena. Najčešći uzroci promjena u organizaciji su socijalni ili politički, ekonomski i tehnološki. Svaka dobro isplanirana promjena trebala bi uroditi željenim učincima.<sup>63</sup>

Najvažniji učinci dobro planiranih promjena su :

- ostvarivanje svrhe organizacije
- ostvarivanje ciljeva organizacije
- ostvarivanje strategije
- promjena tehnologije
- promjena strukture
- ostvarivanje zadataka
- promjena ljudi
- promjena kulture

---

<sup>61</sup>Zdrilić, I.; Puvača, M.; Roso, D.: Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Ekonomski Vjesnik, 2010., str. 503-509

<sup>62</sup>Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B.: Ples promjene, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003., str. 3

<sup>63</sup>Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 681



Jedan od najvažnijih čimbenika koji potiču promjene su čimbenici okoline. Promjene u okolini nastaju neočekivano i iznenada, što se najviše odražava na organizacije visoke tehnologije, ali izazivaju i promjene u svim drugim organizacijama. Sile koje potiču promjene: priroda radne snage, tehnologija, ekonomski šokovi, konkurencija, društveni trendovi i svjetska politika.<sup>64</sup>

S obzirom na to da neki čimbenici pozitivno utječu na promjene, a neki predstavljaju ograničenja, potrebno je ukloniti negativne čimbenike i poticati one o kojima ovisi uspjeh u organizaciji.

Ključni elementi uspješne promjene su:

Ideja – upućuje na novi način rada, nudi novo rješenje za ono što se želi promijeniti. Može biti provedena do najmanjeg detalja.

Potreba za promjenom – pojavljuje se kao posljedica neke ideje. Moguće je da potreba za promjenom iznjedri neku ideju kako problem riješiti.

Prihvatanje promjene – najvažniji element uspješne promjene. Ako oni koji trebaju provoditi promjene ne prihvate ideju i nemaju potrebe za promjenom, od promjene neće biti ništa.

Primjena promjene – bez provođenja promjene od primjene neće biti ništa, a to znači da će izostati i uspjeh organizacije premda ni jedna promjena ne garantira uspjeh.

Sredstva kojima bi se promjena mogla provesti – najvažniji resurs bez kojeg je nemoguće provesti promjene su ljudi. Osim ljudi, potrebna su i određena materijalna sredstva.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup>Sikavica P., „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 208

<sup>65</sup>Daft, R.L.: Understanding the Theory and Design of Organizations, Thomson SouthWestern, Mason, 2007. str. 283.-285

## 5. NAČINI POSLOVANJA I ORGANIZACIJA POD UTJECAJEM GLOBALIZACIJE NA PRIMJERU ANALIZIRANE TVRTKE EVOLVA d.o.o VARAŽDIN

### 5.1. OPIS TVRTKE I PROIZVODA

Evolva d.o.o. poduzeće koje se bavi izradom softvera po narudžbi i izrade poslovne web aplikacije, koje se nalazi u Varaždinu. Također nudi usluge testiranja softvera i aplikacija. Danas Evolva d.o.o. zapošljava 20-ak stručnjaka specijaliziranih za informatizaciju poslovanja koji će i dalje kroz pružanje usluga visoke kvalitete te korištenjem napredne informacijske tehnologije korisnicima svojih softverskih rješenja omogućavati vremenske i financijske uštede za lakše postizanje njihovih poslovnih ciljeva. Evolva d.o.o. softverska tvrtka, među prvim je poduzećima s certifikatom po najnovijem standardu kvalitete ISO 9001:2015.<sup>66</sup>

Tablica 2: Osnovni podaci o poduzeću Evolva d.o.o.

<b>PODUZEĆE</b>	<b>Evolva d.o.o.</b>
<b>SJEDIŠTE</b>	Cehovska ulica 12, 42000 Varaždin,
<b>MATIČNI BROJ UPISAN U SUDSKOM REGISTRU</b>	070081916 (Trgovački sud u Varaždinu)
<b>OSOBNI IDENTIFIKACIJSKI BROJ/OIB</b>	77990604256
<b>TEMELJNI KAPITAL</b>	20.000,00 HRK
<b>RAIFFEISENBANK BANKA ZAGREB - BROJ RAČUNA</b>	HR2324840081104522154
<b>BROJ ZAPOSLENIH</b>	20

Izvor: Izradio autor

ISO 9001:2015 je najnovija verzija međunarodne norme za sustav upravljanja kvalitetom. Nova norma zahtjeva da se poslovanje vodi strateški kroz preispitivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika vezanih za kontekst i ciljeve organizacije. Posebno se ističe važnost vodstva i donošenje odluka na temelju dokaza pri čemu osobe koje obavljaju pojedine poslove moraju biti svjesne svog doprinosa učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom. Tako se kroz procesni pristup i razmišljanje temeljeno na rizicima i prilikama teži povećanju zadovoljstva kupaca zbog kojih poduzeće zapravo i postoji. Evolva d.o.o. koje je razvilo sustav i koje je svojim bogatim iskustvom u informatizaciji poslovnih procesa omogućilo upotrebu informacijsko-komunikacijske tehnologije za modernizaciju nastave.<sup>67</sup>

<sup>66</sup><http://www.evolva.hr/> dostupno 13.02.2017

<sup>67</sup>[http://www.evolva.hr/hr/o\\_nama.html](http://www.evolva.hr/hr/o_nama.html) dostupno 13.02.2017

### **5.1.1. Povijest poduzeća Evolva d.o.o. Varaždin**

Evolva d.o.o. osnovana je početkom 2008. godine. Osnovna djelatnost tvrtke je pružanje usluga razvoja softverskih rješenja po mjeri klijenta, a naročito web baziranih aplikacija pisanih u Javi. Evolva d.o.o. je također preuzela veći dio poslova od obrta Evolva – Informatičke usluge, osnovanog 2003. godine, pa tako nastavlja suradnju sa Privrednom Bankom Zagreb d.d. na projektu informatizacije pravnih poslova, a započinje i s radom na aplikaciji za vođenja sjednice Uprave banke te ostalih tijela u banci. Evolva d.o.o. uspješno surađuje i sa tvrtkom Metronet telekomunikacije d.d. za koju je izrađena aplikacija za koordinaciju terenskih grupa što je nastavak ranije suradnje u kojoj je isporučen web portal za korisnike Metronetovih usluga. Zbog povećanja obima posla, a radi bolje organizacije, u Evolvi je te 2008. godine nastao novi proizvod - Evolva Time Management Softver aplikacija koja u tvrtki svakodnevno služi za lako i pregledno planiranje projekata te praćenje realizacije.<sup>68</sup>

Klijenti Evolve po želji također dobivaju pristupne podatke za tu aplikaciju te sami imaju uvid u bilo kojem trenutku u posao koji se radi na njihovom projektu čime je dodatno povećana kvaliteta pružanja usluga klijentima. 2009.-ta godina u Evolvi je započela vrlo uspješno nastavkom suradnje sa dosadašnjim klijentima u vidu nadogradnje postojećih sustava i ugovaranjem novih projekata, a započeli su i projekti za nove klijente poput izrade novih web stranica za Geotehnički fakultet u Varaždinu. U Evolvi je također pokrenuto i nekoliko projekata usmjerenih na plasman vlastitih produkata na tržište.

---

<sup>68</sup>[http://www.evolva.hr/hr/o\\_nama.html](http://www.evolva.hr/hr/o_nama.html)dostupno 13.02.2017

### **5.1.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća Evolva d.o.o. Varaždin**

Misijapoduzeća je: korištenjem informacijske tehnologije i mogućnosti web arhitekture olakšati postizanje poslovnih ciljeva klijenata.

Vizija poduzeća je: biti regionalno priznati partner u razvoju poslovnih web aplikacija po mjeri, globalno prepoznatljiv program Evolution Frameworka kao najcjelovitijeg razvojnog java web okruženja za efikasan razvoj poslovnih web aplikacija i da na globalnom nivou pruža usluge automatske konverzije velikih desktop rješenja na Java web tehnologiju.

Ciljevi poduzeća su: njihova poslovna IT rješenja da donesu korisnicima značajne vremenske i financijske uštede, da olakšavaju i automatiziraju poslovne procese te da omogućavaju brže i lakše donošenje odluka.<sup>69</sup>

### **5.1.3. Djelatnost**

Osnovna djelatnost tvrtke je izrada cjelovitih i inovativnih softverskih rješenja koja olakšavaju poslovanje klijenata uz znatne vremenske i financijske uštede. Evolvini najveći klijenti su banke, pružatelji telekomunikacijskih usluga, javna uprava, brokerske kuće, građevinske tvrtke i televizijske kuće. Najnoviji uspjeh Evolve d.o.o. je aplikacija E-pisarnica pomoću koje građani od 2011 godine mogu pratiti status i obradu svojih predmeta zaprimljenih u Gradu Varaždinu. Odnedavno je široj javnosti dostupna aplikacija Evolva pomoću koje tvrtke mogu na vrlo jednostavan način analizirati na što troše vrijeme te u kratkom roku povećati produktivnost zaposlenika.<sup>70</sup>

### **5.1.4. Organizacijska struktura**

Sama organizacijska struktura predstavlja neizostavni temelj, bez kojeg poduzeće ne može efikasno poslovati. Glavna zadaća poduzeća je odabir adekvatne organizacijske strukture, kako bi se postavili čvrsti temelji za buduće poslovanje.

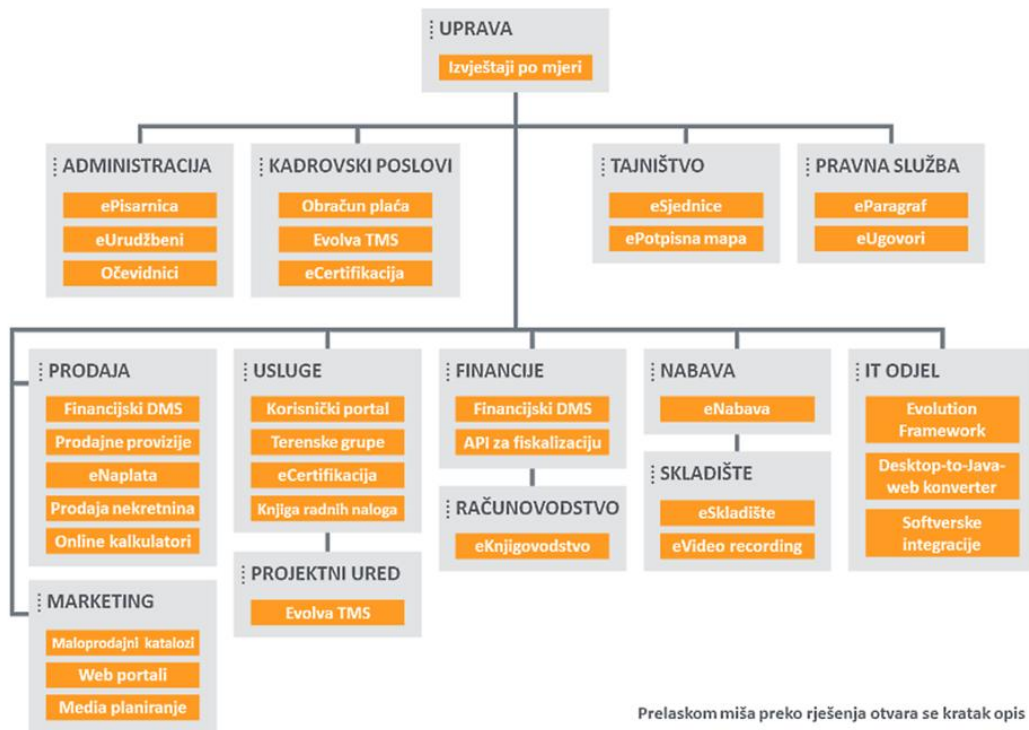
Organizacijska struktura poduzeća Evolva d.o.o. se sastoji od pet strateških poslovnih područja: razvoj web rješenja, razvoj softverskih rješenja, softverske integracije, softverski konzalting i multimedijalne usluge. Cilj ovakve organizacije je postizanje učinkovitijeg i bržeg provođenja procesa, jasnijeg definiranja odgovornosti te poboljšanje horizontalne komunikacije.

<sup>69</sup>[http://www.evolva.hr/hr/o\\_nama.html](http://www.evolva.hr/hr/o_nama.html) dostupno 13.02.2017

<sup>70</sup><http://www.evolva.hr/hr/inovacija-za-brzi-razvoj-poslovnih-web-aplikacija.html> dostupno 13.02.2017.

Važni principi ovakve organizacije su uspostaviti plitku organizaciju koja nema nepotrebnu hijerarhiju, nadalje fleksibilnost te osiguranje odgovornosti za cijeli proces na svim razinama podjednako.<sup>71</sup>

Slika 6. Prikaz organizacijske sheme ljudskih resursa poduzeća Evolva d.o.o.



Izvor: <http://www.evolva.hr> dostupno 13.02.2017.

<sup>71</sup>[http://www.evolva.hr/hr/o\\_nama.html](http://www.evolva.hr/hr/o_nama.html) dostupno 13.02.2017

## 5.2. ORGANIZACIJA POSLOVANJA

Dobra organizacija predstavlja temelj svakog uspješnog poduzeća. Najbitnija je organizacijska struktura, koja predstavlja temelj za uspješni, bolji i kvalitetniji rad cijelog poduzeća. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća, jedinstven je sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća, sredstvo za integralnu upotrebu svih postojećih resursa u poduzeću. Oblikovanje organizacijske strukture poduzeća jedna je od najvažnijih odluka u poduzeću. Evolva d.o.o. kao malo poduzeće nema složenu organizacijsku strukturu, te se vodi poslovanje unutar poslovne zgrade. Pošto je poduzeće malo, sva poslovanja i organizacija odvijaju se s jednog mjesta. U upravnoj zgradi, glavni odjeli su: centrala, direktor, prodaja, podrška, marketing, financije.<sup>72</sup>

### 5.2.1. Analiza okoline poduzeća Evolva d.o.o. Varaždin

Okolina predstavlja višeznačni izraz koji označava ukupnost različitih pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav/poduzeće/organizaciju, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i njegov razvitak. Okolina organizacije je dio vanjskog svijeta s kojim organizacija dolazi u kontakt; ukupnost vanjskih činitelja koji utječu na organizaciju, na njezino oblikovanje i ponašanje te na ponašanje njezinih članova.<sup>73</sup> Analiza okoline poduzeća podrazumijeva ne samo utvrđivanje trenutnog stanja već i njeno kontinuirano praćenje. Poduzeće Evolva d.o.o. je nastalo iz male radionice, te započinje s radom na EPIS platformi odnosno vlastitom Java web *frameworku* za brz razvoj kompleksnih web aplikacija koji je kasnije preimenovan u Evolution Framework (2003 god.).

Tijekom 14 godine postojanja i ulaganja u ljudske, tehničke i materijalne resurse tvrtka Evolva d.o.o. postala je jedna od poznatijih IT tvrtki koja je specijalizirana za razvoj, implementaciju, integraciju i održavanje web-baziranog poslovnog softvera. Temeljna djelatnost poduzeća su IT rješenja koja donose korisnicima značajne vremenske i financijske uštede, olakšavaju i automatiziraju poslovne procese, te omogućavaju brže i lakše donošenje odluka. Jedan od najznačajnijih projekata tvrtke je vježbenički ERP koji je namijenjen učenicima i nastavnicima u strukovnim školama kako bi se pripremili za rad u stvarnom poslovnom svijetu, što je odličan primjer primjene IKT tehnologije u obrazovanju čije mogućnosti su zapravo neograničene. Evolva d.o.o. je svojim bogatim iskustvom u informatizaciji poslovnih procesa pomogla u

<sup>72</sup><http://www.evolva.hr/hr> dostupno 13.02.2017

<sup>73</sup>Buble, M.: Osnove Menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 29.

ostvarenju ciljeva na način da je izradom softvera po narudžbi dobiveno specifično softversko rješenje u obliku edukativno-informacijskog sustava. ERP za vježbeničke tvrtke predstavlja učenje teorijskog znanja, ali i izvršavanje konkretnih poslova u simuliranom poslovanju poduzeća, a sveukupni rezultat je veće zapošljavanje učenika.<sup>74</sup>

## 5.2.2. Unutarnji i vanjski čimbenici

### Unutarnji čimbenici

**Misija** poduzeća je: korištenjem informacijske tehnologije i mogućnosti web arhitekture olakšati postizanje poslovnih ciljeva klijenata.

**Vizija** poduzeća je: biti regionalno priznati partner u razvoju poslovnih web aplikacija po mjeri, globalno prepoznatljiv program Evolution Frameworka kao najcjelovitijeg razvojnog java web okruženja za efikasan razvoj poslovnih web aplikacija i da na globalnom nivou pruža usluge automatske konverzije velikih desktop rješenja na Java web tehnologiju.

**Ciljevi** poduzeća su: njihova poslovna IT rješenja da donesu korisnicima značajne vremenske i financijske uštede, da olakšavaju i automatiziraju poslovne procese te da omogućavaju brže i lakše donošenje odluka.

**Tehnologije:** U razvoju njihovih rješenja koriste svjetske poznate tehnologije za visokokvalitetan razvoj i održavanje poslovnih sustava. Napredno poznavanje Java i web tehnologija te bogata praktična iskustva nastoje objediniti u softverske alate pod zajedničkim nazivom „Evolution Framework“ koji omogućavaju isporuku kvalitetnih rješenja visokih performansi. Inovativni i nagrađivani alati „Evolution Frameworka“ kreirani su tijekom dugog niza godina u radu sa zahtjevnim poslovnim sustavima prema konkretnim potrebama programera i klijenata. Posebnu pažnju pridaju daljnjem usavršavanju kako bi uvijek odgovorili na potrebe klijenata i zahtjeve tržišta.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup>[http://www.evolva.hr/hr/o\\_nama.html](http://www.evolva.hr/hr/o_nama.html) dostupno 13.02.2017

<sup>75</sup><http://www.evolva.hr/> dostupno 14.02.2017.

Neki od najmoćnijih alata i funkcionalnosti Evolution Frameworka su:

**Prototipiranje sučelja aplikacija:** Evolution visual form editor, Demo builder

**Java web framework:** Evolution Framework

**Upravljanje poslovnim procesima:** Evolution BPM

**Upravljanje dokumentima:** Evolution DMS

**Automatski desktop-to-web konverteri:** Panther-to-Java-web konverter

Tehnologije koje koriste su:

**Java tehnologije:** Servleti, JDBC, JNDI, RMI, JNI, J/Direct, Java (signed) appleti, Java Advanced imaging (JAI)

**XML:** XML, XSL, XSLT

**Web:** XHTML, CSS, JavaScript, AJAX, jQuery

**Komunikacije/ integracije:** Socketi, web servisi - REST, WSDL, SOAP, ICT

**Upravljanje dokumentima:** EMC documentum

**Izveštavanje:** PDF, Excel, Word, SVG, renderiranje slika, animirani grafovi

**Ostale tehnologije:** PL/SQL, Panther, JAM, JPL, C/C++

**Operativni sustavi/ platforme:** Windows, Linux, Unix, Mac

**Aplikacijski serveri:** Apache Tomcat, IBM WebSphere, Glassfish, Jboss

**Baze podataka:** Oracle, MySQL, Microsoft SQL server, PostgreSQL, HyperSQL<sup>76</sup>

Alati i tehnologije:

Najznačajniji alat Evolution Frameworka koji sadrži vizualne alate za dizajn, razvoj, isporuku i nadzor enterprise-level web aplikacija, te moderne i popularne funkcionalnosti, te služi za upravljanje dokumentima i upravljanje poslovnim procesima. Alat za konverziju i ostali alati pripadajućeg frameworka služe za bezbolan prelazak IT odjela sa starijih tehnologija u web okolinu. Alat Evolution DMS koja pokriva sve potrebe efikasnog rada s dokumentima čineći ga bržim, lakšim i sigurnijim, te zbog toga čini temelj svakog kvalitetnog poslovnog informatičkog sustava, te služi kao podrška uredskom poslovanju kroz cijeli životni ciklus dokumenata na način da omogućava njihovu efikasnu pohranu, uređivanje i distribuciju. Najznačajnija Java tehnologija koja je kompletan softverski ekosustav koji nudi različite vrijednosti različitim korisnicima ovisno o njihovim potrebama, te je programski jezik koji je nezavisan od

---

<sup>76</sup><http://www.evolva.hr/> dostupno 14.02.2017.



operativnog sistema, baziran na C++-u, ali sa pojednostavljenom sintaksom, stabilnijim runtime sustavom i pojednostavljenom kontrolom memorije. ICT tehnologije znatno olakšavaju i ubrzavaju ljudski rad.

### **Izrada softvera po narudžbi**

Pomoću najnovijih web tehnologija grade moderne poslovne aplikacije prema specifičnim zahtjevima klijenata. Tako građene aplikacije maksimalno olakšavaju odvijanje poslovnih procesa, ubrzavaju ih ili potpuno automatiziraju, uz znatne uštede. Zbog njihovog bogatog iskustva razumiju raznolike poslovne potrebe korisnika i aktivno se uključuju u dizajn optimalnog rješenja.

### **Outsourcing razvoja softvera**

Uslugu razvoja poslovnih web aplikacija mogu pružiti na bilo čijoj lokaciji kada je to potrebno zbog infrastrukturnih i sigurnosnih razloga te uske suradnje njihovih IT stručnjaka sa zaposlenicima bilo kojeg poduzeća. Poštujući specifičnosti situacije prilagođavaju se tehničkim i poslovnim aspektima projekta kako bi klijenti dobili vrhunski rezultat izrade informatičkog rješenja po njihovoj mjeri.<sup>77</sup>

### **Softverske integracije i konzalting**

Poznaju brojne tehnologije te lako integriraju tehnološki heterogene sustave. Na temelju dugogodišnjeg iskustva i poznavanja mogućnosti web tehnologije nude pomoć kod osmišljavanja softverskih rješenja u cilju postizanja maksimalnog poslovnog rezultata.

### **Automatsko testiranje web aplikacija**

Evolva d.o.o. nudi uslugu testiranja softvera pri čemu se mjere performanse i otkrivaju greške, a po završetku testiranja pripremaju izvještaj s rezultatima testa i nakon izvršenih popravaka rade novo testiranje. Na taj način pomažu programerima da osiguraju veliku stabilnost i kontinuirano korištenje njihovih softvera pod raznim vrstama opterećenja i u različitim scenarijima.

---

<sup>77</sup><http://www.evolva.hr/> dostupno 14.02.2017.

## **Automatska konverzija desktop aplikacija u Java web aplikacije**

Uz desktop-to-web konverter i tehnološki kompatibilan Java web framework omogućuju brzo prenošenje izgleda desktop ekrana i starog koda u novo okruženje. Konvertirani ekrani dalje se uređuju u web editoru te obogaćuju bogatim kontrolama i modernim funkcionalnostima za upravljanje dokumentima, upravljanje poslovnim procesima i drugima.<sup>78</sup>

## **Migracija desktop programera na Java web razvoj**

Imaju iskustvo i tehnologiju za brzu i laku migraciju desktop programera na efikasan Java web razvoj. „Zadržite fokus programera na rješavanju poslovnih problema umjesto da se bavite tehničkim poteškoćama kompleksnih web tehnologija“. Njihov Evolution Framework je enterprise-level okruženje sa naprednim alatima za dizajn, razvoj, konfiguraciju i nadzor poslovnih web aplikacija.

## **Ljudski resursi**

Možemo reći da su ljudski potencijali (resursi) ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti i motivacija kojom raspolaže neki gospodarski subjekt, odnosno neka ukupna intelektualna i psihička energija koju je čovjek spreman angažirati i uložiti u razvoj, te naravno, u ostvarenje svojih ciljeva. U tom smislu raspolaže poduzeće Evolva d.o.o. sa širokim i vrlo kvalitetnim kadrom, tj., ljudskim potencijalima koji posjeduju mnoga znanja, vještine te sposobnosti vezane uz informatičke znanosti. Stoga, njihova organizacijska shema ljudskih resursa slijedi iz slike 6. Također, najčešće zapošljavaju kandidate koji posjeduju: **1. znanja vođenja projekata** - poslovno iskustvo, organizacijske vještine, komunikacijske vještine, **2. programerska znanja** - Java, JavaScript, DHTML, CSS, XSL, SQL, HTML, jQuery, **3. administratorska znanja** - Linux, Windows, MySQL, Oracle, PostgreSQL, MSSQL, **4. dizajnerska znanja** - Adobe Photoshop, Paint Shop Pro, Corel.

---

<sup>78</sup><http://www.evolva.hr/> dostupno 14.02.2017.

## **Lokacija**

Lokacija kao čimbenik organizacije, bilo da je dobra ili loša, uvijek utječe na organizaciju. Svi ostali čimbenici se mogu mijenjati, dok je s lokacijom to ipak rijetko. Poduzeće Evolva d.o.o. se nalazi na adresi: Cehovska ulica 12, 42 000 Varaždin, Hrvatska.<sup>79</sup>

## **Vanjski čimbenici**

### **Ekonomska okolina**

Poduzeće Evolva d.o.o. jedno od rijetkih poduzeća koje unatoč krizi, zahvaljujući dobroj organizaciji, stručnosti, kvalitetnom kadru, diversifikaciji u poslovanju te pouzdanim poslovnim partnerima, uspijeva zadržati broj zaposlenika, održati proizvodnju te nastavlja uspješno poslovati. Iako je prethodnih godina promet poduzeća značajno snižen, kao rezultat utjecaja recesije, poduzeće je nastavilo ulaganje u proizvodnju i kadrove. Budući kako poduzeće uvelike izvozi na europsko tržište, tako mu je i bitna njegova ravnoteža. Ekonomski čimbenici u Hrvatskoj imaju snažan utjecaj na poslovanje Evolve. Pad BDP-a, povećanje nezaposlenosti, pad kupovne moći stanovništva, rezultira će smanjenom potražnjom za napredne informacijske tehnologije stoga se utjecaj tog čimbenika smatra najznačajnijom prijetnjom koja dolazi iz eksterne okoline.

### **Tehnološka okolina**

Poduzeće koristi tehnologiju visoke kvalitete u izradi svojih outputa. Evolva d.o.o. već više od 11 godina uspješno vrši informatizaciju poslovnih procesa svojih klijenata. Koriste vlastitu naprednu tehnologiju Evolution Framework za razvoj poslovnih web aplikacija kroz sve ključne faze razvoja: brzo prototipiranje ekrana - pomoću vizualnog editora se može brzo prikazati konačan izgled korisničkih sučelja u svrhu lakšeg dogovora oko izgleda ekrana i funkcionalnosti aplikacije, Tehnička i korisnička dokumentacija - tijekom razvoja rješenja nastaje dokumentacija sa najvažnijim informacijama za lako korištenje novog sustava, Integracija sa postojećim sustavima - zbog poznavanja širokog spektra tehnologija u mogućnosti su povezati novokreirano rješenje sa postojećim sustavima kod klijenta kako bi se stvorila smisljena i funkcionalna cjelina, Nadzor rada sustava - koriste napredne alate i izvještaje za analizu performansi sustava te u

---

<sup>79</sup><http://www.evolva.hr/> dostupno 14.02.2017.

skladu sa rezultatima vršimo potrebne korekcije i poboljšanja, Daljnje nadogradnje - ovisno o kasnijim potrebama klijenta sustav mogu lako proširiti dodatnim funkcionalnostima.<sup>80</sup>

### **Društvena okolina**

Budući na stanje u Republici Hrvatskoj i visoke stope nezaposlenosti tokom većeg perioda godine, poduzeće lako dolazi do radne snage. No, problem je visoko-kvalificirana radna snaga jer se nalazi u sredini s malim brojem stanovnika i nedovoljno usavršena politika razvijanja mladih stručnjaka. Tek se u novije vrijeme počelo je sa stipendiranjem određenog broja mladih ljudi. Također poduzeće Evolva d.o.o. nudi studentima stručnu praksu u njihovom poduzeću te mogućnost daljnje suradnje ovisno o kvaliteti odrađenih zadataka i trenutnim potrebama.

### **Političko – pravna okolina**

Evolva d.o.o. je upisana u sudski registar Trgovačkog suda u Varaždinu, a registrirana kao društvo s ograničenom odgovornošću za usluge i trgovinu. Registrirane djelatnosti: održavanje i popravak računalnih sustava, izrada i upravljanje bazama podataka, elektronsko i multimedijalno izdavaštvo, izrada i organizacija web stranica, održavanje i upravljanje web stranicama. Postrojenje ima uspostavljen sustav upravljanja kvalitete prema normi ISO 9001:2015 čime dokazuje da ima izvrstan sustav upravljanja kvalitetom u proizvodnji. Poduzeće Evolva d.o.o. pod utjecajem je brojnih zakona, pravila i propisa koje mora poštivati prilikom svog poslovanja.

### **Kupci**

U današnje vrijeme bavljenje kupcima postaje sve kompleksnije. Od tuda i važnost koncepcije marketinga koja predstavlja temeljni način poslovanja u gotovo svim poduzećima u današnje vrijeme, kao i poduzeću Evolva d.o.o., a koja je orijentirana na potrebe i želje potrošača, odnosno na proizvodnju koja će ostvariti ono što želepotrošači i na taj način pridonositi njihovoj dobrobiti, uz istodobno ostvarivanje profita za poduzeće. Jedan od osnovnih segmenata temeljne djelatnosti poduzeća je trgovina tehničkom robom i informatizacijom poslovnih procesa. Kupci su iz različitih sektora kao: bankarstvo i financije, telekomunikacijska poduzeća, javne ustanove, televizijske kuće, marketing agencije i ostali.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup><http://www.evolva.hr/> dostupno 14.02.2017.

<sup>81</sup><http://www.evolva.hr/> dostupno 14.02.2017.

## **Dobavljači**

Kao posebnu skupinu dobavljača čine i dobavljači financijskih sredstava. Dobri poslovni odnosi s financijskim institucijama, koji omogućavaju poduzeću dolazak do sredstava za financiranje investicijskih projekata se može navesti kao još jedan bitan faktor koji omogućava poduzeću uspješno poslovanje. Najvažniji partneri: „Raiffeisen bank“, „UniCredit bank“ i dr. Poduzeće od samog osnutka veliki značaj pridaje obrazovanom kadru, studentima i stipendistima koji studiraju na Sveučilištima u Republici Hrvatskoj koji ujedno predstavljaju kvalitetan izvor ljudskih resursa poduzeću.

## **Konkurencija**

Najznačajniji resurs za svako poduzeće jesu njegovi kupci, koji predstavljaju najočitiiji primjer između dva ili više poduzeća. Kako bi se poduzeće uspješno borilo protiv konkurencije potrebno je mnogo znanja, što može pružiti samo kvalitetan menadžment poduzeća. Konkurenti utječu na poduzeće ne samo neposrednim konkurentskim djelovanjem nego i putem međusobnih odnosa konkurentskih poduzeća. Poduzeće Evolva d.o.o. uspijeva zadržati svoje kupce, kao i osvojiti nove kupce za svoje proizvode zahvaljujući kvalitetnoj organizaciji, kvalitetnom kadru, kvalitetnim proizvodima i diversifikaciji poslovanja, koja predstavlja učinkovit način za borbu protiv konkurencije. Neke od prednosti poduzeća Evolve u odnosu na konkurenciju su: razvoj poslovnih web aplikacijakoe služe za automatizaciju poslovnih procesa, upravljanje dokumentima, izvještavanje, postavljanje i kontrolu poslovnih ciljeva, povećanje efikasnosti i kontrolu nad poslovanjem. Tijekom godina poslovanja razvili su bogatu statistiku aplikacije EvolvaTMS koja predstavlja značajnu pomoć voditeljima projekata i direktoruu donošenju kvalitetnih odluka.<sup>82</sup>

## **Tržište rada**

Tržište rada značajno utječe na performanse poduzeća. Ono omogućava da poduzeće u svojem okruženju pronađe ono što je za njega najvažnije ljude, ljudske potencijale, koji će svojim radom ostvarivati ciljeve poduzeća. Iako se poduzeća u Hrvatskoj susreću s manje ili više visokim stopama nezaposlenosti, kvalitetnog zaposlenika nije lako naći, a upravo je to čimbenik o kojem ovisi konačni uspjeh. Zbog toga poduzeće Evolva d.o.o. nudi stručnu praksu kako bi imala što kvalitetnije i kvalificirane ljude.

---

<sup>82</sup><http://www.evolva.hr/> dostupno 14.02.2017.

### 5.2.3. Utjecaj globalizacije na poduzeće Evolva d.o.o. Varaždin

Globalno tržište diktira pravila kojima se poduzeće treba prilagoditi i poštivati ih i na njih ne može utjecati nikakvim akcijama. Poduzeće Evolva d.o.o. na hrvatskom tržištu vrlo dobro posluje te nastavlja s razvijanjem svojih IT softvera. Posluje s različitim industrijama tako je u 13 godina rada uspješno završila veliki broj projekata u kojima je izgradila poslovne aplikacije za najveće industrije: banke i financijske institucije, telekomunikacije, gradsku upravu, građevinarstvo, trgovinu, izdavaštvo. Žele postati regionalno priznati partner u razvoju poslovnih web aplikacija po mjeri, da osigura globalnu prepoznatljivost kako u regiji tako i u svijetu. Evolution Frameworka kao najcjelovitijeg razvojnog Java web okruženja za efikasan razvoj poslovnih web aplikacija te da na globalnom nivou pruža usluge automatske konverzije velikih desktop rješenja na Java web tehnologiju. U razvoju rješenja koriste svjetski poznate tehnologije za visokokvalitetan razvoj i održavanje poslovnih sustava. Napredno poznavanje Java i web tehnologija te bogata praktična iskustva objedinili smo u softverske alate pod zajedničkim nazivom Evolution Framework koji nam omogućavaju isporuku kvalitetnih rješenja visokih performansi.

Tim rješenjima za razvoj i održavanje putem softverskih alata žele se proširiti na globalno tržište. Pri ulasku na globalno tržište konkurirali bi time što posjeduju normu ISO 9001:2015 koja je najnovija verzija međunarodne norme za sustav upravljanja kvalitetom. Tek mali broj poduzeća u Hrvatskoj, ali i široj regiji, posjeduje ovaj certifikat što čini tvrtku Evolva d.o.o. predvodnikom u upravljanju kvalitetom po najnovijim svjetskim standardima. Nova norma zahtjeva da se poslovanje vodi strateški kroz preispitivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika vezanih za kontekst i ciljeve organizacije. Posebno se ističe važnost vodstva i donošenje odluka na temelju dokaza pri čemu osobe koje obavljaju pojedine poslove moraju biti svjesne svog doprinosa učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom.

Tako se kroz procesni pristup i razmišljanje temeljeno na rizicima i prilikama teži povećanju zadovoljstva kupaca zbog kojih poduzeće zapravo i postoji te želi uspjeti na globalnom tržištu. Posebnu pozornost pridaju daljnjem usavršavanju kako bi uvijek odgovorili na potrebe klijenata i zahtjeve globalnog tržišta.<sup>83</sup> Jedna od osnovnih specifičnosti prilagođavanja poduzeća tržištu je povećanje pregovaračke moći.

---

<sup>83</sup><http://www.evolva.hr/> dostupno 14.02.2017.

Poduzeće Evolva d.o.o. može povećati svoju stabilnost i utjecaj na tržištu i to putem povećanja zadovoljstva velikih kupaca, stvaranjem inovativnih proizvoda i većeg učešća na tržištu. Dobro formuliranje poslovne strategije pomoglo bi koncentriranju i raspoređivanju resursa poduzeća Evolva d.o.o. u jedinstveni konkurentski položaj koji se temelji na njegovim ključnim sposobnostima, predviđenim promjenama u poslovnoj okolini kao i mogućim potezima konkurenata. Oblikovanjem poslovne strategije poduzeće Evolva d.o.o. treba što bolje iskoristiti, važan čimbenik dobrih poslovnih rezultata i dobre partnerske odnose sa potrošačima, dobavljačima i distribucijskom mrežom. Na međunarodnom tržištu ne konkuriraju države već poduzeća, te je kvaliteta menadžera bitna pretpostavka za ostvarenje konkurentske prednosti u određenoj grani. Menadžment mora biti dugoročno, a ne kratkoročno orijentiran da istakne inovaciju proizvoda, procesa i marketing metoda, da se sprema na prihvaćanje rizika i da je spreman na poslovnu suradnju sa poduzećima iz drugih zemalja. Na svakom pojedinom stranom tržištu poduzeće Evolva d.o.o. bi se moralo suočiti sa drugačijim rizicima, jezikom, kulturom, zakonima, valutama, stupnjem razvoja itd., što bi mu izrazito otežavalo analizu planiranja i provedbu marketinških aktivnosti. Na stranim tržištima vrlo je česta različita upotreba marketinških principa, koncepcija, metoda i tehnika zbog različitog djelovanja pojedinih elemenata u stranim okruženjima. Posebne metode i tehnike koje se koriste u međunarodnom marketingu nisu prisutne u domaćem. To se posebice odnosi na odabir strategije nastupa na inozemnim tržištima, strategije i taktike vođenja poslovnih pregovora, osiguranje od valutnih rizika i internacionalizaciju poslovanja poduzeća. Međunarodna konkurencija na stranom tržištu neusporedivo je jača nego na domaćem tržištu.<sup>84</sup> U inozemstvu ne postoji zaštita domaće vlade i javnosti ili domaćih poduzeća. Razlike između pojedinih stranih tržišta su bitne i poduzeće ih mora uzeti u obzir kod izrade marketinških planova. Poduzeće Evolva d.o.o. bi češće trebalo prilagođavati svaki element marketinškog miksa (proizvod, cijena, distribucija, promocija) na odabranom tržištu. Ukoliko poduzeće Evolva d.o.o. želi biti globalno prisutno mora analizirati međunarodno okruženje, ali i industriju, kako bi odredili potencijale i specifične probleme vezane za različita tržišta. Nužna je detaljna analiza potencijalnih zemalja i u konačnici odabir one ili onih na kojima poduzeće Evolva d.o.o. može ostvariti svoj cilj koji je uz što manje inputa proizvesti što veći output i pritom biti društveno odgovoran i politički korektan.

---

<sup>84</sup>Previšić, J.; Ozretić Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Zagreb, 1999., str. 1-15

Tržište je promjenjivo i nestalno, postoji stalna potreba za novitetima u tehnologiji i inovacijama, te bi se poduzeće Evolva d.o.o. trebalo prilagođavati tim promjenama ukoliko želi opstati na globalnom tržištu. Budući da se većina poduzeća odlučuje na međunarodno poslovanje kako bi opstala na tržištu, ali i povećala svoje prihode, smatra se da je ključ uspjeha poduzeća na međunarodnim tržištima stvaranje kvalitetnog organizacijskog rješenja u globalnom, konkurentskom i dinamičnom okruženju. Jake točke uporišta organizacije i upravljanja poduzećem Evolva d.o.o. su u tome što ima širok informacijski spektar znanja i menadžerskih sposobnosti, te također posjeduju vrlo visoko obrazovane inženjere i programere koji razvijaju najinovativnije softvere na tržištu. Svojim softverskim rješenjima na globalnom tržištu poduzeće ostvaruje prednosti koje su : dobar ugled, visoka kvaliteta proizvoda koja se bazira na najnovijoj normi kvalitete proizvoda, vrlo stručne zaposlenike i moderna i automatizirana oprema s najnovijim tehnologijama. Slabe točke organizacije i upravljanja poduzećem Evolva d.o.o. su u tome što poduzeće Evolva d.o.o. ima i slabosti koje mogu bitno utjecati prilikom ulaska na globalno tržište koja mora uzeti u obzir. Najslabije točke su: snažni konkurenti, nestabilno tržište, promjene potreba potrošača, porast cijene sirovina, veći financijski troškovi i cjenovno prihvatljivi proizvodi drugih proizvođača. Jake i slabe točke poduzeća Evolva d.o.o. daju preporuku kako na globalnom tržištu uspjeti tako da maksimalno iskoristi svoj potencijal, a da minimiziraju slabe točke ulaska na globalno tržište tako da pobjedi svoje konkurente još inovativnijim softverima kako bi osigurala što više kupaca i osigurala svoju financijsku održivost na globalnom tržištu. Poduzeće Evolva d.o.o. bi trebalo dobro formirati strategiju poslovanja na globalnom tržištu tako da pokuša maksimalno smanjiti prijetnje na tržištu, daljnje usavršavanje svojih zaposlenika kako bi uvijek odgovorili na potrebe klijenata te zahtjeve globalnog tržišta i borbu protiv konkurencije bazirati na kvalitetnoj organizaciji, kvalitetnom kadru, kvalitetnim proizvodima i diversifikaciji poslovanja. Osnovna namjena poduzeća Evolva d.o.o. u tržišnoj ekonomiji putem globalne ekspanzije je stvaranje dodane vrijednosti širenjem tržišta, boljem pokrivanju troškova investiranja, kao i ostvarivanje ekonomije obujma na globalnom tržištu. Unatoč mnogobrojnim poteškoćama kroz koje bi poduzeće Evolva d.o.o. prolazilo prilikom procesa globalizacije moglo bi se pozitivno reflektirati na rezultate u poslovanju poduzeća. Rast poduzeća Evolva d.o.o. može se zaključiti upravo na temelju inovacije kako vlastitih usluga i proizvoda tako i primjenom inovativnih procesa u poslovanju, poduzeće bi



proširilo svoju prisutnost na tržištu, ušlo na nova tržišta te iz godine u godinu povećalo dobit poslovanja.<sup>85</sup>

## 6. ZAKLJUČAK

Trendovi koji su zahvatili tržište i poslovanje poduzeća kao što su globalizacija i stvaranje globalnog tržišta te primjena informacijskih tehnologija i umrežavanje značajno su utjecali na promjenu poslovanja poduzeća. Globalizacija je postala nezaustavljivi dio sadašnjosti i budućnosti sa svim svojim manama i nedostacima. Proces globalizacije ne odnosi se samo na ekonomsku globalizaciju nego sama globalizacija mijenja životne okolnosti. Kako globalizacija konstantno mijenja svijet oko nas, također uvodi promjene u poslovni svijet i sam koncept organizacije i poslovanja. Negativni i pozitivni učinci globalizacije mogu se lako uočiti na gospodarskom, političkom, socijalnom i kulturalnom području. U dosadašnjoj praksi svaka je organizacija mogla i trebala sagledati organizaciju, urediti ovlasti i odgovornost i njegov utjecaj na poslovanje, utvrditi politike i ciljeve, uspostaviti informacijski sustav i sl. To zapravo znači da je trebala i mogla utvrditi unutarnji i vanjski kontekst organizacije. Mnoge su organizacije tako i postupale. Konkurentnost na međunarodnom planu zahtijeva od poduzeća da domaće pozicije pretvore u međunarodne, odnosno da imaju globalnu strategiju nastupa. Organizacijska poslovanja poduzeća razlikujuse od poduzeća do poduzeća. Ovisi o veličini poduzeća, broju zaposlenih, vrsti posla kojim se bave i sl. Dobro postavljena organizacijska struktura omogućuje uspješno poslovanje poduzeća. Organizacijskom strukturom definira se rad svakog zaposlenika posebno koji sudjeluje u stvaranju finalnog proizvoda ili usluge. U ovom radu objašnjena je organizacija poslovanja na temelju poduzeća Evolva d.o.o. Objašnjena je organizacijska struktura, unutarnji i vanjski čimbenici, organizacija poslovanja te utjecaj globalizacije na poslovanje. Trenutačna je organizacija poslovanja poduzeća Evolva d.o.o. jedobro formirana i vrlo uspješna, ali uvijek ima prostora za kontinuirano unapređenje organizacije, odnosno bolje sveukupno poslovanje poduzeća. Na temelju svega navedenog u ovom radu mogu se donijeti preporuke poduzećima koje žele ući na globalno tržište kao poduzeće Evolva d.o.o. Poduzeće Evolva d.o.o. svojim softverskim rješenjima, korištenjem alata i tehnologija kao što su alat Evolution DMS i Java tehnologija pridonose tome da bi poduzeće Evolva trebalo uspjeti na globalnom tržištu. Također svojim iskustvom u informatizaciji poslovnih procesa, izradom

---

<sup>85</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 879

softvera po narudžbi i najviše zbog certifikat za standard kvalitete ISO 9001:2015. trebala bi uspješno poslovati na globalnom tržištu. Usprkos svim problemima koja poduzeća danas imaju, potrebno je napraviti što brže i učinkovitije organizacijske promjene kako bi unaprijedili konkurentnost i poboljšali poslovanje poduzeća.

U Varaždinu, 20. ožujka 2017.

## **Popis slika**

Slika 1 : Uzroci globalizacije.....	18
Slika 2 : Negativni učinci globalizacije.....	21
Slika 3: Prikaz top 20 globaliziranih zemalja u svijetu.....	29
Slika 4: Prikaz osnovnih načela poslovanja.....	34
Slika 5: Podjela poslovne politike .....	43
Slika 6. Prikaz organizacijske sheme ljudskih resursa poduzeća Evolva.....	50

## **Popis tablica**

Tablica 1: Prednosti i nedostaci globalizacije.....	21
Tablica 2: Osnovni podaci o poduzeću Evolva d.o.o.....	47

## **Popis literature**

### **KNJIGE**

- Babić, M.: Politika proizvoda osiguravajućeg društva, 2007.
- Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: Suvremeni menadžment. Školska knjiga. Zagreb., 2004.
- Beslač, M.: Međunarodna ekonomija i financije, Visoka poslovna škola, Čačak 2008
- Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
- Dicken, P.: Global shift: mapping the changing contours of the world economy. Los Angeles., 2011.
- Dragičević M.: Ekonomija i novi razvoj, Alinea, Zagreb, 1996.
- Galetić L.: Organizacija velikih poduzeća, Zagreb., 2011.
- Hamilton, L., i Webster, P.: The international business environment. Oxford., 2012.
- Hardt, M. ; Negri, A.: Empire, 2003.
- Hodžić K.: Uvod u ekonomiju, Tuzla, 2005.
- Jovančević, R.: Ekonomski učinci globalizacije i Europska unija. Zagreb., 2005
- Kasumović M.: Osnove ekonomije, Tuzla, 2011.
- Kovačević, B.: Gospodarstvo svijeta: odabrane teme. Zagreb, 2003.
- Lazibat, T. i Kolaković, M.: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije: međunarodna razmjena i međunarodno tržište. Zagreb., 2004.
- Matić, I.: Organizacija poslovanja, Split, 2007
- Mencer, I.: Strategijski menadžment i poslovna politika, Rijeka, 2003
- Michie, J.: The handbook of globalisation. Northampton: E. Elgar., 2011.
- Pfeifer, S. : Menadžment i okolina, Osijek, 2006.
- Previšić, J. & Ozretić Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Zagreb, 1999.
- Rahimić, Z. i Podrug, N. : Međunarodni menadžment. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2013.
- Ravlić P. i ostali: Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet, Split, 1995.
- Robbins P. Stephen: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb, 1995.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B.: Ples promjene, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.

- Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
- Sikavica, P.: Organizacija, školska knjiga Zagreb, 2011.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008
- Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Zagreb, 1999.
- Stiglitz, J. E.: Globalizacija i dvojbe koje izaziva, Algoritam, Zagreb, 2004.
- Veselica, V.: Globalizacija i nova ekonomija, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2007.
- Zelenika, R. : Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2000.

## ZNANSTVENI ČLANCI

- Aleksić, A.: Upravljanje organizacijskim promjenama : teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, siječanj 2014. str. 16-24
- Bekavac, A.; Podgorelec, F.: Suvremeni izazovi globaliziranog svijeta : antropološko-ekološka kriza, srpanj 2014. str. 349-366
- Čulo, K.: Virtualna organizacija – budućnost je već počela, ožujak 2016. str. 35-42
- Despotović, M. ; Katavić, I.: Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća, prosinac 2016.
- Djogo, M. ; Stanišić, N.: Je li Globalno izvješće o konkurentnosti prava mjera makro-konkurentnosti, lipanj 2016. str. 91-117
- Ivić, V. ; Šošćarić, B.: Globalizacija i europske integracije iz perspektive studenata, srpanj 2016. str. 25-38
- Kovačić, N.; Đukec, D.: Utjecaj društveno-odgovornoga poslovanja na ponašanje potrošača na tržištu sportske opreme Lipanj 2016. str. 49-56
- Krapić, N. ; Barić, S.: Osobne i organizacijske radne vrijednosti kao prediktori odanosti organizaciji, studeni 2016. str. 479-498
- Lapaš, D.: Međuregionalne organizacije – suvremeni sudionici međunarodnopravnih odnosa ili novi subjekti međunarodnog prava, svibanj 2016. str. 413-438
- Morić Milovanović, B. ; Srhoj, S. ; Krišto, T.: Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća, prosinac 2016. str. 535-563
- Osmanagić Bedenik, N. ; Kojić, V. ; Strugar, I. ; Labaš, D.: Matematičko modeliranje odnosa između održivog profita i održivog poslovanja, siječanj 2016. str. 1-12
- Santini, G.: Globalizacija i investicije put realizacije kapital-odnosa, rujan 2014. str. 1-15

Štros, D. ; Coner, M. ; Bukovinski, D.: Globalizacija kao proces rada, prosinac 2014. str. 48-54

Vukadinović, S.: Tranzicijska institucionalna infrastruktura kroz organizaciju vlasti Tranzicija, prosinac 2016. str. 89-98

#### **INTERNET IZVORI**

1. <http://www.evolva.hr/> dostupno 13.02.2017
2. [http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine-2/wp-content/uploads/sites/351/2014/12/PV2\\_07\\_osnazivanje-i-delegiranje\\_biljeske\\_171214.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine-2/wp-content/uploads/sites/351/2014/12/PV2_07_osnazivanje-i-delegiranje_biljeske_171214.pdf) dostupno 1.2.2017.
3. <http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/wp-content/uploads/sites/370/2013/04.pdf> dostupno 13.02.2017
4. <http://www.oliver.efri.hr/.../Globalna%20ekonomija.pdf>. dostupno 15.02.2017.
5. <http://www.oliver.efri.hr/.../Globalna%20ekonomija.pdf>. dostupno 15.02.2017.
6. <http://free-os.htnet.hr>.
7. [http://www.dadalos.org/globalisierung\\_hr/grundkurs\\_3.html](http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/grundkurs_3.html) dostupno 12.02.2017.
8. [http://www.dadalos.org/globalisierung\\_hr/grundkurs\\_4.html](http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/grundkurs_4.html) dostupno 12.02.2017.

Sveučilište

Sjever

KLJON  
ALIBERAINO

SVEUČILIŠTE  
SIEVER

## 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, Edo Kain (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom: Uloga globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizaciji na primjeru analizirane tvrtke Evolva d.o.o. (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

Edo Kain

Kain Edo

(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, Edo Kain (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom: Uloga globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizaciji na primjeru analizirane tvrtke Evolva d.o.o. (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

Edo Kain

Kain Edo

(vlastoručni potpis)