

# Menadžment na primjeru korporacije Twitch

---

Gelo, Goran

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:423414>

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

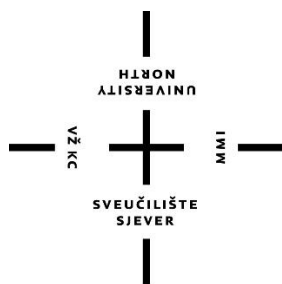
Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





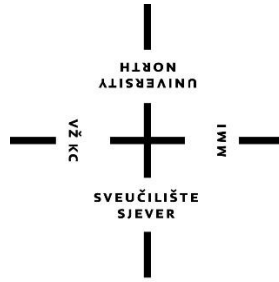
# Sveučilište Sjever

Završni rad br. 324/PIM/2022

## **Menadžment na primjeru korporacije Twitch**

Goran Gelo, 0336037704

Koprivnica, rujan 2022. godine



# Sveučilište Sjever

Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 324/PIM/2022

## **Menadžment na primjeru korporacije Twitch**

Student

Goran Gelo, 0336037704

Mentor

doc. dr. sc Joško Lozić.

Koprivnica, rujan 2022. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Goran Gelo	MATIČNI BROJ	0336037704
DATUM	12.09.2022.	KOLEGIJ	Menadžment
NASLOV RADA	Menadžment na primjeru korporacije Twitch		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Managment on example of Twitch corporation		
MENTOR	Joško Lozić	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva		
	2. dr.sc. Katerina Fotova Čiković, član povjerenstva		
	3. doc.dr.sc. Joško Lozić, mentor		
	4. dr.sc. Biljana Marković		
	5.		

## Zadatak završnog rada

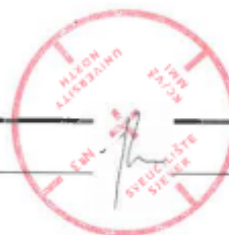
BROJ	324/PIM/2022
OPIS	<p>U suvremenom kontekstu menadžment predstavlja esencijalan dio poslovanja kroz čije kvalitetno planiranje i provođenje se ostvaruje uspješnost organizacije. Upravljanje unutar organizacije podrazumijeva koordiniranje raznih elemenata, od kojih su najvažniji ljudi, u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva. Posebice u današnjem digitaliziranom svijetu u kojem prevladavaju dinamične promjene na gotovo svim tržištima i sektorima te snažna konkurencija, menadžment postaje univerzalna pojava i ne postoji zamjena za dobar menadžment.</p> <p>Unutar završnog rada na primjeru poslovanja Twitch prikazane su sastavnice menadžmenta i njegov kontekst relevantan navedenoj korporaciji. (Twitch je online streaming platforma sa glavnim sadržajem videoigara)</p>

ZADATAK URUČEN

15.9.2022

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## **Predgovor**

Unutar ovog seminarskog rada bit će generalno pojašnjena teorija menadžment te nakon toga će se pomoću primjera streaming poslovanja pojasniti sastavnice menadžmenta. Svrha ovog završnog rada je stvoriti kontekst o menadžmentu i njegovoj funkcionalnosti na stvarnome primjeru moderne tehnološke kompanije Twitch.

## Sažetak

Prikazani će biti čimbenici menadžmenta na primjeru korporacije Twitch (online streaming platforma sa glavnim sadržajem videoigara). Prvotno je prikazana okolina menadžmenta, odnosno: lokalna, međunarodna, tehnološka, ekonomska, političko – pravna, kulturna, demografska okolina i ključni elementi okoline kao što su konkurencija, tržište rada, ali i interna okolina poslovanja.

Planiranje je izuzetno važan dio menadžmenta i kod Twitcha se stavlja naglasak na bolje usmjeravanje, veću fleksibilnost, minimiziranje rizika, usmjerenost na budućnost, bolja kontrola, razvoj menadžmenta i sudionika, bolje upravljanje vremenom.

Strategijski menadžment je prikazan kroz Porterovih 5 sila, gdje je vidljivo da supstituciju predstavljaju Highlight Yt kanali, snaga dobavljača je relativno niska zbog pregovaračke moći Twitcha, kupci nemaju preveliku moć opet zbog pregovaračke moći, konkurenciju predstavlja Facebook gaming, YouTube streaming i Mixer, mogućnost novih ulaska je relativno niska.

Analizira se industrija i najbitnija je činjenica da postoji velika potražnja za takvim sadržajem, da je konkurencija relativno niska zbog troškova ulaska, promjene tehnologije su česte zbog činjenice da je ova industrija bazirana na modernoj tehnologiji. Mapa industrije prikazuje odnos Twitcha prema svojim direktnim i indirektnim konkurentima i njegovu trenutnu prednost. Dominantna strategija Twitcha je strategija diferencijacija i pružanja unikatnog iskustva i usluge svojim korisnicima. Organiziranje se provodi kroz racionalno koordiniranje aktivnosti, koordiniranje aktivnosti određenog broja ljudi, podjele rada i određivanja hijerarhije autoriteta i odgovornosti. Kultura Twitcha se vodi prema inovativnosti, orijentiranosti na ljude i timski orijentiranom poslovanju. Vodstvo se bazira na demokratskom, transformacijskom, timskom, karizmatičnom i vodstvu vizionarstva. Pomoću projekata motivacije se poboljšava performansa, smanjuje indiferentnost i povećava pozitivnost, smanjuje se otpornost prema promjenama, održava se stabilna korporacijska slika i reducira „turnover“. U zaključku je istaknuto da je Twitch moderna kompanija sa složenim menadžmentima zbog razloga svoje veličine i inovacije online poslovanja.

**Ključne riječi:** Menadžment, Twitch, planiranje, strategija, tehnologija

## Summary

In this paper there will be shown factors of management on an example of Twitch (online streaming platform mainly focused on videogames). Management's surroundings are shown first, that is: local, international, technological, economical, politically – legal, cultural, demographical surrounding and key elements like competition, labor market, but also internal surrounding of business.

Planning is extremely vital part of management and Twitch marks importance of better directing, better flexibility, minimizing of risk, looking at the future, better control, development of management and its participants, better time management.

Strategic management is shown through Porter's 5 forces, where it is visible that substitution is represented by Highlight Youtube channels, power of distributors is relatively low due to negotiator's influence of Twitch, customers don't have overly big power due to negotiator's power of Twitch as well, competition is represented by Facebook gaming, YouTube streaming and Mixer, possibility of new entries is relatively low.

Subject of analysis is industry and the most important fact is that there is enormous demand for such content, that competition is relatively low due to costs of entry, changes in technology are common due to the fact that this industry is based on modern technology. Map of industry shows relation of Twitch towards its direct and indirect competitors and its current advantage. Twitch's dominant strategy is differentiation and providing unique experience to its users. Organising is done through rational coordination activities, coordinating activities of set number of people, division of labour and setting up a hierarchy of authority and responsibility. Culture of Twitch is led by innovation, focus on people and team oriented business. Leadership is based on democratic, transformational, team based, charismatic and leadership of visionary. With help of motivation projects, there is improvement in performance, indifference is lowered and positivity is improved, resistance towards change is also lowered, stable corporate image is held and there is reduced turnover. In conclusion, it is pointed out that Twitch is a modern company with complex management due to reasons of its size and innovation of online business.

**Key words;** Managment, Twitch, planning, strategy, technology

## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Temeljne odrednice menadžmenta .....</b>	<b>2</b>
2.1 Definicija i značenje menadžmenta .....	2
2.2 Karakteristike menadžmenta.....	7
2.3 Razine menadžmenta .....	10
2.4 Funkcije menadžmenta .....	11
2.5 Zadaće menadžmenta.....	13
2. 6. Uloge menadžera .....	14
2. 7. Menadžment u suvremenom digitalnom okruženju.....	18
<b>3. Što je Twitch.....</b>	<b>22</b>
3. 1. Temeljne odrednice Twicha.....	22
3. 2. Organizacijska analiza Twicha .....	23
<b>4. Okolina menadžmenta Twicha .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Planiranje unutar Twicha .....</b>	<b>27</b>
<b>6. Strategijski menadžment Twicha .....</b>	<b>30</b>
6.1 Važnost strategijskog menadžmenta.....	32
6.2 Trenutna faza životnog ciklusa Twicha .....	33
6.3 Strategija diferencijacije .....	33
<b>7. Analiza industrije Twicha .....</b>	<b>33</b>
<b>8. Mapa industrije.....</b>	<b>36</b>
<b>9. Dominantna strategija Twicha - diferencijacija .....</b>	<b>38</b>
<b>10. Organiziranje unutar Twicha .....</b>	<b>40</b>
10.1 Organizacijska struktura Twicha .....	41
<b>11. Kultura organizacije .....</b>	<b>43</b>
<b>12. Vođenje organizacije.....</b>	<b>45</b>



12.1 Motivacija unutar Twitcha.....	46
<b>13. Zaključak.....</b>	<b>48</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>

## 1. Uvod

U suvremenom kontekstu menadžment predstavlja esencijalan dio poslovanja kroz čije kvalitetno planiranje i provođenje se ostvaruje uspješnost organizacije. Upravljanje unutar organizacije podrazumijeva koordiniranje raznih elemenata, od kojih su najvažniji ljudi, u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva. Posebice u današnjem digitaliziranom svijetu u kojem prevladavaju dinamične promjene na gotovo svim tržištima i sektorima te snažna konkurencija, menadžment postaje univerzalna pojava i ne postoji zamjena za dobar menadžment. Čini ljudske učinke produktivnijima i donosi bolju tehnologiju, proizvode i usluge našem društvu.

To je ključni ekonomski resurs i životni element u poslovanju. Bez pravilnog upravljanja, resursi proizvodnje (ljudi, strojevi i materijali, novac) ne mogu se pretvoriti u proizvodnju. Stoga je menadžment vitalna funkcija koja se bavi svim aspektima rada organizacije. Upravljanje je neophodno za postizanje željenih ciljeva kroz grupno djelovanje. Bitno je pretvoriti neorganizirane resurse ljudi, strojeva, materijala i metoda u korisno i učinkovito poduzeće. Stoga je upravljanje funkcija obavljanja stvari preko ljudi i usmjeravanje napora pojedinaca prema zajedničkom cilju.

U ovom radu proučava se menadžment Twitch-a, američke live – streaming platforma koja primarno sadržava sadržaje iz industrije videoigara. Tvrtka je pokrenuta 2011. godine i od tad prikuplja milijune korisnika i čak preko 3.8 milijuna pojedinih streamera prema podacima iz 2020. godine. Twitch svojim kreatorima pruža mogućnost da u realnom vremenu dijele svoje aktivnosti. Twitch je od datuma svojeg pokretanja stvorio partnerstva sa značajnim tvrtkama videoigara kao što su Blizzard Entertainment, Riot Games i ostalima  
(Business Insider – What is Twitch).

## 2. Temeljne odrednice menadžmenta

Menadžment je vitalan dio ekonomskog života i kao takav veoma važan i poznat koncept suvremen ekonomije. Prakticira se, raspravlja i podučava svakodnevno, ali uglavnom se to čini bez preispitivanja koncepta. Kao prvo, to nije potrebno, jer intuitivni, implicitni pristup često prilično dobro funkcionira. Drugo, kad se ukaže potreba, može se prisjetiti neke stare lekcije iz studentskih dana o tome kako je menadžment nešto poput “planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole kako bi se kod ljudi postigli rezultat”. Međutim, kada se podvrgne kritičkom razmišljanju, ovaj se odgovor čini nezadovoljavajućim. Ne samo da je vrlo nejasan, pružajući malo informacija o tome kako se upravljanje zapravo prakticira, već ima i neke očite nedostatke, poput njegove redundancije s upravljanjem ljudima (tj. upravljanjem ljudskim resursima). Naposljetku, ni na koji način ne opisuje specifičnosti organizacijskog upravljanja, već se jednako odnosi na vođenje kućanstva ili igranje nogometne utakmice s prijateljima. Tako opisano, upravljanje je univerzalna ljudska aktivnost u domaćim, društvenim i političkim okruženjima, kao i u organizacijama. Pojam menadžment široko se koristi u svakodnevnom jeziku, pa čak i u organizacijskom svijetu, a primjenjuje se na tako različita polja kao što su podaci ili upravljanje ljutnjom (Breitner & Casidy, 2011).

Kada se govori o ulozi koju ima menadžment u poslovanju od ključnog je značaja prepoznati razliku između pojma menadžmenta i pojma organizacije. U skladu s tim treba uzeti u obzir činjenicu je i organizacija višeznačan pojam. Tako se primjerice u ekonomskoj literaturi mogu pronaći četiri temeljne kategorije pojma organizacije - univerzalni, institucionalni, strukturni i funkcijski pojam organizacije (Buble, 2000, str. 3).

### 2.1 Definicija i značenje menadžmenta

Kao i svaki pojam, menadžment se može definirati na različite načine. Treba napomenuti da knjige i članci o praktičnom menadžmentu i empirijskim istraživanjima rijetko uopće definiraju menadžment.

Menadžment iz znanstvene perspektive predstavlja veoma kompleksan pojam pri čijem se određivanju javljaju problemi kako oni semantičke, tako i sadržajne prirode (Buble, 2000, str. 3). Temelj menadžmenta jest upravljanje. Upravljanje znači predviđati i planirati, organizirati, zapovijedati, koordinirati i kontrolirati. Predviđati i osigurati znači ispitivati budućnost i sastavljati plan djelovanja. Organizirati znači izgraditi dvostruku strukturu, materijalnu i ljudsku, pothvata. Zapovijedati znači održavati aktivnost među osobljem. Koordinirati znači povezati, objediniti i uskladiti sve aktivnosti i napore. Kontrolirati znači gledati da se sve odvija u skladu s utvrđenim pravilom i izraženom zapovijedi (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 31).

U kontekstu univerzalnog pojma organizacije pod organizacijom se podrazumijeva jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova, što asocira na definiciju pojma sistema. Među te dijelove (podsisteme) nalazi se i menadžment kao podsustav organizacije. Na sličan se način može tretirati i institucionalni pojam organizacije u kojemu se organizacija manifest kao socijalni entitet, odnosno ciljno usmjeren socijalni sistem (teleološki sustav). U tom smislu menadžment se, također, javlja kao segment organizacije, što znači kako se i u ovoj situaciji pojam menadžmenta javlja kao segment pojma organizacije. Strukturni pojam organizacije podrazumijeva pod organizacijom strukturu socijalnog sistema, a to znači kako svaki socijalni sustav, u ekonomiji u pravilu poduzeće, ima svoju organizaciju. U tom se kontekstu onda govori o organizaciji poduzeća, a menadžment se javlja kao "kostur organizacije" pa shodno tome pojavljuje se poistovjećivanje organizacijske strukture i strukture menadžmenta. Stoga se menadžment javlja kao relativno autonoman segment poduzeća koji omogućava i osigurava efikasno funkcioniranje njegove organizacije (Buble, 2000, str. 3).

Pojam menadžment dolazi iz engleske riječi *management* koja u doslovnom prijevodu znači upravljanje, a također se poistovjećuje s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, s ciljem ostvarivanja postavljenih ciljeva (Cerović, 2010). prema najuobičajenijoj definiciji, menadžment se određuje kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Wehrich & Koontz, 1998, str. 4). U tom kontekstu menadžment jest proces kojim se usmjeravaju djelovanja unutar organizacije u smjeru ostvarivanja ciljeva organizacije, pa je zadatak menadžmenta poduzeti sve potrebne radnje putem kojih će se potaknuti pojedince na angažman i doprinos prema ciljevima skupine ljudi, odnosno organizacije (Cerović, 2010).

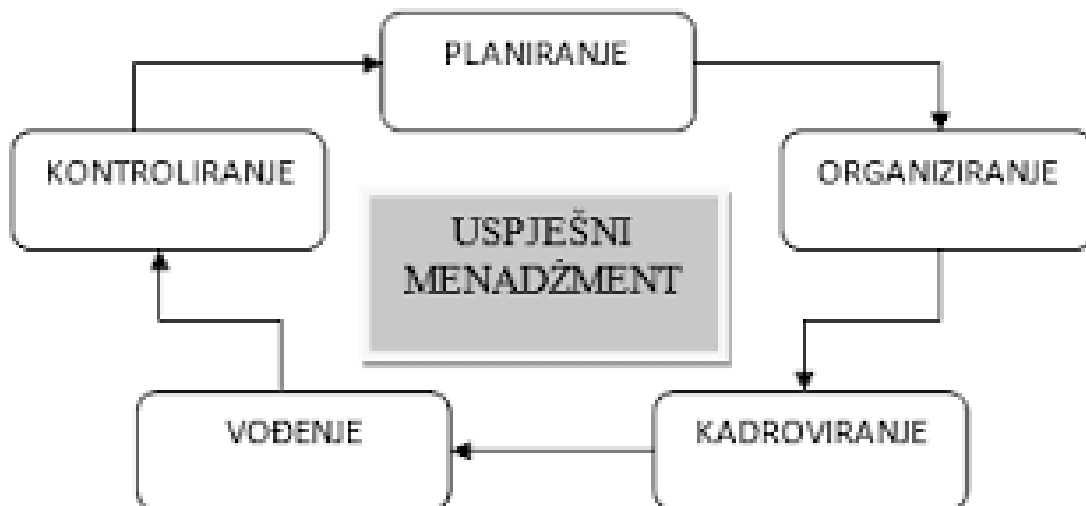
Menadžment se smatra umijećem upravljanja. Pri tome upravljati znači predviđati i planirati, organizirati, zapovijedati, koordinirati i kontrolirati. Predvidjeti i osigurati znači ispitivati budućnost i sastavljati plan djelovanja. Organizirati znači izgraditi dvostruku strukturu, materijalnu i ljudsku, pothvata. Zapovijedati znači održavati aktivnost među osobljem. Koordinirati znači povezati, objediniti i uskladiti sve aktivnosti i napore. Kontrolirati znači vidjeti da se sve događa u skladu s utvrđenim pravilom i izraženom zapovijedi (Parker & Ritson, 2005).

Upravljanje je proces obavljanja stvari preko drugih uz pomoć nekih osnovnih aktivnosti kao što su planiranje, organiziranje, usmjeravanje, koordinacija i kontrola kako bi se postigli željeni ciljevi. To je osnova svake organizacije. Organizacija ne može funkcionirati dugo vremena ako se svim njezinim uređajima ne upravlja na odgovarajući način. Mnoge tvrtke propadnu u prvih nekoliko godina poslovanja. U gotovo svim tim slučajevima nesposobnost i neiskustvo menadžera su uzroci neuspjeha. Cijena lošeg upravljanja velika je za pojedince i ekonomsku stabilnost nacije. Ne samo da se uzalud troše financijski i fizički resursi kada poduzeće propadne, već pojedinci također pate od psihičke štete. Jasno je da se poslovni neuspjeh može izbjeći dobrom praksom upravljanja, zbog čega je menadžment sve važniji predmet.

Sikavica definira menadžment kao aktivnost usmjerenu na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi. Osnovne funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Menadžment je prema tome proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Definiranje menadžmenta kao procesa koordiniranja čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja, u svrhu postizanja određenih ciljeva, jedna je od najčešćih definicija menadžmenta. Suvremeno poduzeće bez provedbe menadžmenta ne bi moglo opstati u konkurentnoj, dinamičnoj okolini jer se u suvremenom ekonomskom kontekstu pojavljuje previše izazova i dinamičnih promjena, a koji trebaju upravo menadžment za njihovo savladavanje. A menadžment nije ništa drugo nego dio stare priče o ljudskoj organizaciji. Zapravo, menadžment se bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji. Upravo moderni menadžment naglašava važnost tzv. »mekih varijabli«. Među koje se ubrajaju: ljudi u organizaciji, njihova znanja i sposobnosti te stilovi vođenja, za razliku od ranijih faza u razvoju menadžmenta koje su se fokusirale na tzv.

»tvrde varijable « kao što su: strategija, struktura, veličina, tehnologija, planiranje, kontrola itd (Sikavica & Novak, 1999, str. 383).

Slika 1: elementi uspješnog menadžmenta



Izvor: (Belak, 2014)

Sve aktivnosti koje provodi menadžer da bi stvari obavio preko drugih poznate su kao menadžment. Također, menadžment treba taktično upravljati ljudskim i drugim resursima za postizanje organizacijskih ciljeva. Ljudi povezani s organizacijom trebali bi koordinirati i podržavati jedni druge kako bi posvetili svoje napore postizanju organizacijskih ciljeva.

Kontroliranje složene organizacije radi postizanja željenih ciljeva rezultiralo je evolucijom koncepta menadžmenta. Menadžment uključuje sve one ljude koji se bave upravljanjem organizacijom. To je zbroj organiziranih aktivnosti grupe ljudi. Upravljanje uključuje donošenje odluka na različitim razinama organizacije kako bi drugi mogli obaviti stvari. To je i znanost i umjetnost, jer su osnove upravljanja posvuda iste, ali se prakse razlikuju.

No, unatoč iznimno velikim razlikama u teorijama menadžmenta, kroz povijest se mogu prepoznati četiri osnovne domene kroz koje je menadžment prošao u svom razvoju (Sikavica & Novak, 1999, str. 284):

- primarni,
- racionalni,
- razvojni i
- metafizički menadžment.

I dok primarni menadžment naglašava osobno i zajedničko racionalni menadžment težište stavlja na funkcijsko i organizacijsko, za razliku od razvojnog menadžmenta koji se fokusira na individualno i neovisno te metafizičkog menadžmenta koji u prvi plan stavlja duhovno i kulturno. Svaka nova faza u razvoju menadžmenta pratila je i sam razvoj poduzeća, koji je trebao sve više sustava i struktura, zbog čega se mijenjala i sama organizacija poduzeća (Sikavica & Novak, 1999, str. 284).

Dakle, menadžment je više od upravljanja ljudima, i doista mnoge definicije navode da se menadžment odnosi na upravljanje resursima općenito. Iako je to naravno točno, također nije potpuno. S jedne strane, upravljanje se zasigurno odnosi i na upravljanje tržištima. Tržištima potrošača upravljaju marketinške i prodajne aktivnosti, kojima se mora upravljati. S druge strane, prodani proizvodi moraju biti proizvedeni na prvom mjestu, što uključuje pod-zadatak kao što su proizvodnja i istraživanje/razvoj. Neprofitne organizacije ne bave se potrošačkim tržištima ili proizvodnjom robe, ali se unatoč tome suočavaju s vrlo sličnim zadacima prodaje i proizvodnje svojih usluga svojim interesnim skupinama. Pojedinačna organizacijska jedinica (npr. interni kadrovski odjel) možda ne spominje svoja tržišta i proizvode, ali svejedno mora voditi računa o vrlo sličnim pitanjima (kao što su sustavi plaća i njihovo prihvaćanje unutar radne snage). Takve tržišne i proizvodne aktivnosti, u užem ili širem smislu riječi, nisu resursi. Mogli bi ih uglavnom provoditi ljudski resursi, ali kao što je pokazao posljednji odlomak, upravljanje je više od upravljanja ljudima. Na primjer, izrada marketinške i proizvodne strategije nije zadatak upravljanja ljudima, već zadatak tehničko-činjeničnog upravljanja. Stoga bi definicije upravljanja koje izričito spominju resurse također trebale izričito spominjati tržišne i proizvodne operacije (Olum, 2019).

Ukratko, može se reći da je menadžment kao takav znanost o upravljanju ljudima, strojevima, novčanim materijalima i metodama. Obuhvaća sve dužnosti i funkcije koje se odnose na pokretanje poduzeća, njegovo financiranje, uspostavljanje svih glavnih politika, nabavu sve potrebne opreme, uključivanje općeg oblika organizacije, pod kojim će poduzeće djelovati i odabir glavni časnici.

## 2.2 Karakteristike menadžmenta

Temeljna karakteristika menadžmenta jest činjenica kako se radi o grupnoj aktivnosti. Nitko ne može sam zadovoljiti sve svoje želje. Stoga ujedinjuje svoje bližnje i radi u organiziranoj grupi kako bi postigao ono što ne može postići pojedinačno. Napori grupe usmjereni su na postizanje nekih unaprijed određenih ciljeva. Menadžment se bavi uspostavljanjem i postizanjem tih ciljeva.

Upravljanje ne funkcionira pojedinačno, to je cijeli skup aktivnosti koji uključuje planiranje, donošenje odluka, organiziranje, vođenje i kontrolu. Oni su usmjereni na resurse koji su ljudski, fizički, financijski i informacijski. Upravljanje se vrši resursima zajedno s aktivnostima za učinkovito i djelotvorno postizanje organizacijskih ciljeva (Olum, 2019).

Menadžer je odgovoran za obavljanje funkcije upravljanja. Planira i obrazlaže svaku odluku, vodi i kontrolira ljudsku radnu snagu. Zadaća menadžera jest preuzimanje vodstva organizacije, davanje naputaka i usmjeravanje organizacije te donošenje odluka o tome kako se koristiti organizacijskim resursima da bi se ostvarili organizacijski ciljevi (Lozić, 2012).

*Slika 2: značaj menadžmenta i menadžerskih razina*





Izvor: (Lozić, 2012)

Značajke koje ističu prirodu upravljanja su sljedeće (Buble, 2000):

- Ciljano usmjeren
- Univerzalni
- Integrativna sila
- Društveni proces
- Nematerijalno

Upravljanje unutar menadžmenta nije cilj samo po sebi. To je sredstvo za postizanje grupnih ciljeva. To je čimbenik proizvodnje koji zahtijeva koordinaciju s drugim čimbenicima proizvodnje za postizanje unaprijed određenih ciljeva i ciljevi. U tom kontekstu menadžment je bitan u svim vrstama organizacija. Ako negdje postoji neka ljudska aktivnost, upravljanje mora biti tu (Drucker, 1999).

Osnovna načela menadžmenta su univerzalna. Mogu se primijeniti u svim vrstama koncerna tj. poslovna, društvena, vjerska, kulturna, sportska, obrazovna i međunarodna tehnologija. Upravljanje je potrebno na svim razinama poduzeća. Na temelju prirode posla ili cilja i opsega ovlasti, potrebno je upravljanje na svim razinama organizacije, npr. najviša razina, srednja razina i razina nadzornika. Menadžment je prema tome posebna funkcija koja se izvodi da bi se utvrdili i postigli navedeni ciljevi upotrebom radne snage i drugih faktora

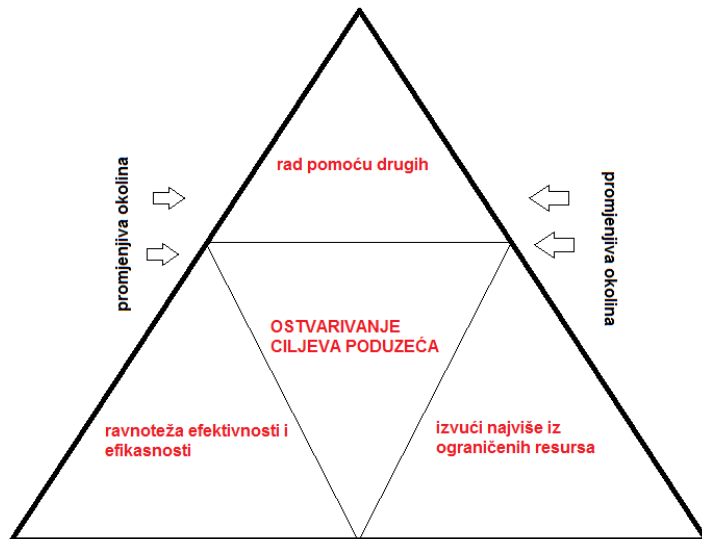
proizvodnje. Za razliku od aktivnosti, tehnika i postupaka, proces upravljanja sastoji se od funkcija kao što su planiranje, organiziranje, zapošljavanje osoblja, usmjeravanje, koordinacija, motiviranje i kontrola. Ima društvenu odgovornost da razumno koristi oskudne resurse imajući u vidu dobrobit zajednice kao cjeline (Wehrich & Koontz, 1998).

Koncept upravljanja nije relevantan kada postoji samo jedna osoba ili titular. Označava tim, klasu ili dio ljudi povezanih s višestrukim menadžerskim dužnostima. Bitno je ako postoji grupa ljudi uključena u obavljanje bilo koje aktivnosti za postizanje zajedničkih ciljeva. Njime se definiraju ovlasti, odgovornosti i postupci za obavljanje određenog posla.

Zadaća menadžmenta jest pronaći metode kojima će uspješno provesti motivaciju među zaposlenicima i tako pospješiti proizvodni kapacitet poduzeća. U skladu s tim, zadaće koje menadžment mora obaviti su (Breitner & Casidy, 2011):

- rad s drugima i uz pomoć drugih
- postizanje ciljeva poduzeća,
- učinkovit rad umjesto efektivnog rada
- upravljanje ograničenim resursima,
- prilagođavanje promjenjivoj okolini.

Navedeni odnosi prikazani su piramidalno, pri čemu se ističu vanjski utjecaji promjenjive okoline na piramidalnu strukturu menadžerske funkcije u poduzeću. Tako se ističe međusobna povezanost elemenata unutar menadžmenta (Breitner & Casidy, 2011):



Slika 3: ključni aspekti menadžmenta (Buble, 2000, str. 5)

U skladu s prikazanom piramidom i temeljnim razinama menadžmenta zadaća menadžera jest na kvalitetan i učinkovit način prepoznati utjecaje koji se šire na menadžment i uslijed toga dovode do promjenjivosti stanja zbivanja u poduzeću i oko njega. Stoga je dinamika okruženja i dinamika poslovanja temeljna osobina suvremenih odnosa u poslovanju na koje posebno menadžer mora obraćati pažnju.

### 2.3 Razine menadžmenta

Kao i gotovo svaka funkcija u većim organizacijama tako je i menadžment u organizacijama podijeljen u različite razine. Najčešća je podjela na tri razine menadžmenta unutar kojih je provedena organizacija rada. Tri navedene razine menadžmenta su (Drucker, 1999, str. 11):

- Viši menadžeri čine najvišu razinu i predstavljaju članove upravnog odbora i glavnog izvršnog direktora (CEO). Zadaća viših menadžera jest postavljanje strateških ciljeva organizacije kao i donošenje odluka o djelovanju i načinu funkcioniranja cjelokupne organizacije. Viši menadžeri prvenstveno su eksperti izvršne razine menadžmenta i predstavljaju smjerokaz za niže razine menadžmenta.
- Srednji menadžeri druga su razina i čine ju različiti upravitelji odjela, regionalni menadžeri i upravitelji poslovnica. Oni daju smjer voditeljima front-line

menadžmenta. Srednji menadžeri imaju zadaću komunicirati strateške ciljeve višeg menadžmenta s voditeljima nižeg menadžmenta.

- Niži menadžeri su uglavnom nadzornici i menadžerske ekipe u manjim odjelima, pri čemu je njihova zadaća nadzor nad radom redovitih zaposlenika te pružanje smjernica za konkretni rad.

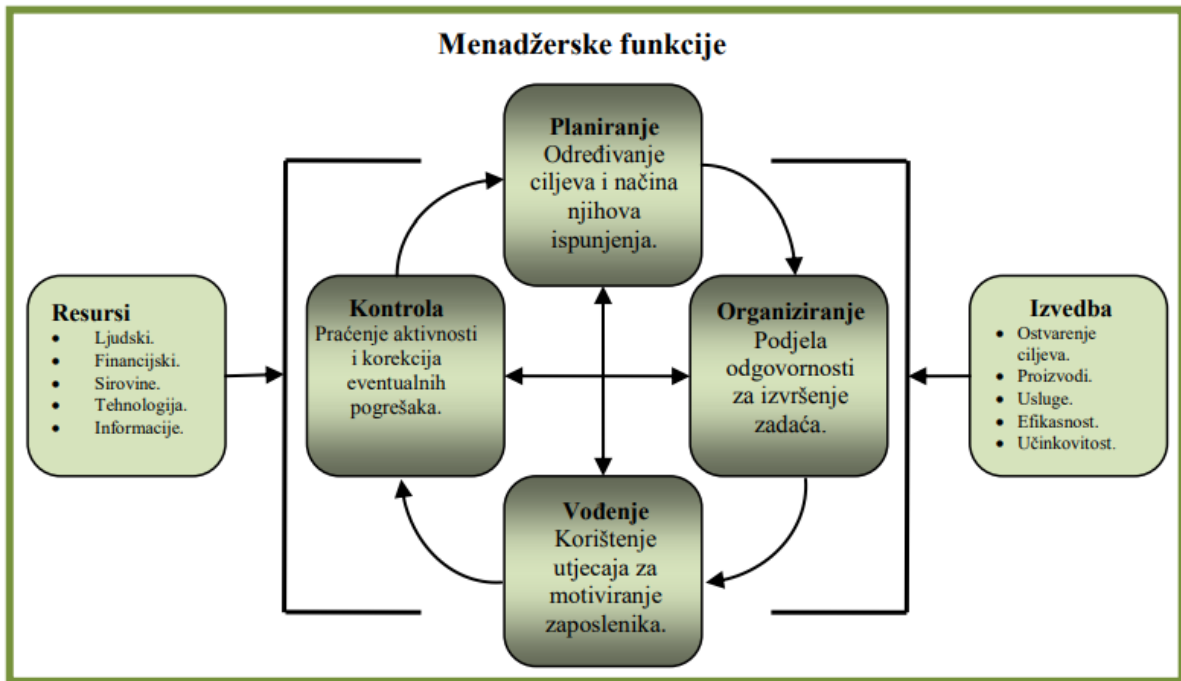
Treba napomenuti da se kod manjih organizacija ove razine ne pojavljuju u izričito podijeljenim segmentima, ponekad čak i nedostaju već jedan menadžer ili grupa menadžera vrše sve razine upravljanja. Menadžment mikro poduzeća je često organiziran tako da postoji jedan upravitelj odnosno menadžer koji obavlja veći broj funkcija ili čak sve menadžerske funkcije u određenoj organizaciji.

## 2.4 Funkcije menadžmenta

Da bi se moglo razumjeti menadžment, neophodno je da ga raščlanimo na pet menadžerskih funkcija: planiranje, organiziranje, zapošljavanje, vođenje i kontrola.

Planiranje uključuje odabir misija i ciljeva te aktivnosti za njihovo postizanje. Zahtijeva donošenje odluka odnosno odabir budućih smjerova djelovanja među alternativama. Planovi se kreću od općih svrha i ciljeva do najdetaljnijih radnji koje treba poduzeti. Nema pravog plana dok se ne donese odluka – obveza 4 ljudskih i materijalnih resursa. Drugim riječima, prije donošenja odluke postoji samo planska studija, analiza ili prijedlog; nema pravog plana. Ljudi koji rade zajedno u grupama kako bi postigli neki cilj moraju imati uloge. Općenito, te uloge mora definirati i strukturirati netko tko želi biti siguran da ljudi na određeni način doprinose grupnom radu (Lozić, 2012).

*Slika 4: menadžerske funkcije*



Izvor: (Lozić, 2012)

Organiziranje je, dakle, onaj dio upravljanja koji uključuje uspostavljanje namjerne strukture uloga za ljude koji će popuniti organizaciju. Namjerno jer su svi zadaci potrebni za postizanje ciljeva dodijeljeni i dodijeljeni ljudima koji ih mogu najbolje obaviti. Svrha organizacijske strukture je pomoći u stvaranju okruženja za rad ljudi. Međutim, dizajniranje organizacijske strukture nije lak menadžerski zadatak jer se susreću mnogi problemi pri prilagođavanju struktura situacijama, uključujući definiranje vrste poslova koji se moraju obaviti i pronalaženje ljudi koji će ih obavljati (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004).

Zapošljavanje uključuje popunjavanje i održavanje popunjenosti radnih mjesta u organizacijskoj strukturi. To se postiže utvrđivanjem potreba za radnom snagom; popis dostupnih ljudi; i regrutiranje, odabir, postavljanje, promicanje, ocjenjivanje, planiranje karijere, kompenzacija i obuka ili na neki drugi način razvoj i kandidata i trenutnih zaposlenika kako bi djelotvorno i djelotvorno izvršili svoje zadatke (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004).

Vođenje je utjecaj na ljude kako bi oni pridonijeli organizaciji i ciljevima grupe; ima veze pretežno s interpersonalnim aspektom upravljanja. Najvažniji problemi menadžera proizlaze iz ljudi – njihovih želja i stavova, njihovog ponašanja kao pojedinaca i u grupama. Stoga

učinkoviti menadžeri trebaju biti učinkoviti lideri. Vođenje uključuje motivaciju, stilove i pristupe vođenja te komunikaciju (Hodak, 2011).

Kontrola, na primjer, proračuna za troškove je mjerenje i ispravljanje aktivnosti podređenih kako bi se osiguralo da su događaji u skladu s planovima. Mjeri učinak u odnosu na ciljeve i planove, pokazuje gdje postoje negativna odstupanja i, pokretanjem radnji za ispravljanje odstupanja, pomaže u osiguravanju ostvarenja planova. Iako planiranje mora prethoditi kontroliranju, planovi se ne ostvaruju sami od sebe. Planovi vode menadžere u korištenju resursa za postizanje specifičnih ciljeva; zatim se provjeravaju aktivnosti kako bi se utvrdilo jesu li u skladu s planovima. Natjerati događaje da budu u skladu s planovima znači locirati osobe koje su odgovorne za rezultate koji se razlikuju od planiranih radnji i zatim poduzimanje potrebnih koraka za poboljšanje učinka. Dakle, kontroliranje onoga što ljudi rade kontrolira organizacijske rezultate (Hodak, 2011).

Konačno, koordinacija je bit menadžerstva za postizanje harmonije među individualnim naporima prema ostvarenju grupnih ciljeva. Svaka od menadžerskih funkcija o kojima smo ranije govorili je vježba koja pridonosi koordinaciji. Budući da pojedinci često tumače slične interese na različite načine, a njihovi napori prema zajedničkim ciljevima ne povezuju se automatski s naporima drugih, središnji zadatak menadžera postaje pomiriti razlike u pristupu, vremenu, trudu ili interesu, te uskladiti pojedinačne ciljeve kako bi pridonijeli organizacijskim ciljevima. Iako se ove upravljačke funkcije tiču internog okruženja za učinak unutar organizacije, menadžeri moraju djelovati i u vanjskom okruženju organizacije. Jasno je da menadžeri ne mogu dobro obavljati svoje zadatke ako ne razumiju i ne reagiraju na mnoge elemente vanjskog okruženja – ekonomske, tehnološke, društvene, političke i etičke čimbenike – koji utječu na njihova područja djelovanja (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004).

## 2.5 Zadaće menadžmenta

Zadaća svih menadžera u svim vrstama organizacija, bilo poslovnih ili neposlovnih, trebao bi biti stvaranje profita. Stoga menadžeri moraju uspostaviti okruženje u kojem ljudi mogu ostvariti grupne ciljeve s najmanjom količinom vremena, novca, materijala i osobnog

nezadovoljstva ili u kojem mogu postići što je moguće više željenog cilja s raspoloživim resursima.

U neposlovnom poduzeću kao što su poslovne jedinice (kao što je računovodstveni odjel) koje nisu odgovorne za ukupnu poslovnu dobit, menadžeri i dalje imaju ciljeve i trebali bi težiti da ih postignu s minimalnim resursima ili da postignu što je više moguće s raspoloživim resursima. Za menadžera koji postigne takav cilj kaže se da je strateški menadžer. Drugi cilj ili cilj svih menadžera je da moraju biti produktivni. Vlada i privatni sektor prepoznaju hitnu potrebu za poboljšanjem produktivnosti.

Poboljšanje produktivnosti odnosi se na učinkovito obavljanje osnovnih menadžerskih i ne menadžerskih aktivnosti. Jednostavno definirano, produktivnost se odnosi na omjer outputa i inputa unutar vremenskog razdoblja uz dužno razmatranje jednakosti. Na kraju, produktivnost podrazumijeva djelotvornost i učinkovitost u individualnom i organizacijskom učinku. Učinkovitost je postizanje ciljeva. Učinkovitost je postizanje ciljeva uz najmanju količinu resursa. Menadžeri ne mogu znati jesu li produktivni ako prvo ne znaju svoje ciljeve i ciljeve organizacije.

## 2. 6. Uloge menadžera

Menadžeri su zaduženi za poduzimanje radnji koje će omogućiti pojedincima da daju najbolji doprinos ciljevima grupe. Dakle, menadžment se odnosi na male i velike organizacije, na profitna i neprofitna poduzeća, na proizvodne kao i na uslužne djelatnosti. Međutim, dana situacija može se značajno razlikovati među različitim razinama u organizaciji ili različitim vrstama poduzeća. Opseg ovlaštenja može varirati, a vrste problema s kojima se radi mogu se znatno razlikovati. Svi menadžeri postižu rezultate uspostavljanjem okruženja za učinkovit grupni rad. Osim toga, svi menadžeri obavljaju menadžerske funkcije. Međutim, vrijeme provedeno za svaku funkciju može se razlikovati. Stoga menadžeri najviše razine troše više vremena na planiranje i organiziranje nego menadžeri niže razine (Arevalo, Laud, & Johnson, 2014).

S druge strane, vođenje oduzima puno vremena supervizorima prve linije. Razlika u količini vremena utrošenog na kontroling samo malo varira za menadžere na različitim razinama.

Menadžer je, dakle, dinamičan, životvorni element u svakom poslu. Bez vodstva menadžera, resursi proizvodnje ostaju samo resursi i nikada ne postaju proizvodnja. U konkurentnom gospodarstvu, kvaliteta i učinak menadžera određuju uspjeh poslovanja; dapače, oni određuju njegov opstanak. Nadalje, danas se više ne govori o “kapitalu” i “radu”, već se govori o “menadžmentu” i “radu”. Dok su “odgovornosti kapitala” i “prava kapitala” nestali iz našeg rječnika, danas slušamo o “odgovornostima menadžmenta” ili “prerogativima menadžmenta”. Stoga je pojava menadžmenta kao bitne, posebne i vodeće institucije ključni događaj u društvenoj povijesti. Upravljanje će vjerojatno ostati osnovna i dominantna institucija sve dok sama ljudska civilizacija preživi (Laud, Arevalo, & Johnson, 2016).

Menadžment, koji je organ društva posebno zadužen da resurse učini produktivnima, odnosno odgovoran za organizirani ekonomski napredak, odražava temeljni duh modernog doba.

Osnovna zadaća svih menadžera na svim razinama i u svim vrstama poduzeća je dizajn i održavanje okruženja koje može ostvariti organizacijske ciljeve i ciljeve, kao i pružiti zadovoljavajuće usluge klijentu.

Kako bi zadatak menadžerskog planiranja bio sveobuhvatan, teorija će otkriti da donošenje odluka mora biti povezano s ciljevima kojima se teži, mora se donositi u svjetlu očekivanog okruženja u kojem će odluka djelovati i mora uključivati odgovarajuću analizu alternativa. Menadžerske vještine ili tehnike razvijaju se iz teorije i prakse. Iako je izumljeno relativno malo menadžerskih tehnika, menadžerska praksa, istraživanje i znanstvene aktivnosti nastavit će dodavati vrijednost postojećim tehnikama (Breitner & Casidy, 2011).

Menadžer mora kombinirati potrebu za osiguranjem opstanka s potrebom za timskim radom i ispunjavanjem očekivanja osoblja ili radom koji donosi nagrađivanje i zadovoljstvo. Ovo stajalište ima veliku važnost u današnjem izazovnom i konkurentnom globalnom okruženju.

Henry Mintzberg je promatrao aktivnosti koje obavljaju menadžeri na različitim razinama u hijerarhiji organizacije i došao do zaključka da njima nisu zajedničke funkcije menadžmenta, već uloge koje obavljaju dok se bave rješavanjem svakodnevnih zadaća. Te uloge je podijelio u tri skupine (Lozić, 2012, str. 20):



- Interpersonalne uloge – uključuju menadžere i njihove suradnike te aktivnosti koje su ceremonijalne, protokolarne i simbolične prirode. Te uloge su: uloga reprezentanta, tj. onoga koji predstavlja organizaciju, uloga vođe i uloga osobe za vezu.
- Informacijske uloge – uključuju primanje, prikupljanje i odašiljanje informacija. Te uloge su: uloga nadzora, uloga distributera informacija i uloga glasnogovornika.
- Uloga odlučivanja – uključuje aktivnosti donošenja odluka i poduzimanje akcija. Te uloge su: uloga poduzetnika, uloga kontrolora poremećaja, uloga blokatora resursa i uloga pregovarača.

Detaljnija podjela uloga i zadaća menadžera prikazana je tablici 1.:

*Tablica 1: Uloge suvremenog menadžera*

Skupina	Uloga	Aktivnost
<b>Informacijska</b>	Nadzor	Prikuplja informacije, proučava periodične i godišnje izvještaje; održava međuljudske odnose.
	Distributer informacija	Prosljeđuje informacije i izvješća u druge organizacijske jedinice; komunicira s višim i nižim razinama u organizaciji; prenosi informacije zaposlenicima.
	Glasnogovornik	Komunicira s okolinom kroz priopćenja, izvješća i druge oblike komuniciranja.
<b>Interpersonalna</b>	Reprezentant	Predstavlja organizaciju prema okolini u službenim i simboličkim obvezama; potpisuje legalne i obvezujuće dokumente.
	Vođa	Daje napatke i motivira podređene; organizira treninge zaposlenika; konzultira ih i komunicira s pojedincima i timovima.
		Stvara veze unutar i izvan organizacije;

	Osoba za vezu	povezuje organizaciju s okolinom; održava kontakte s menadžerima iz okoline organizacije kroz različite oblike komunikacije.
<b>Odlučivanje</b>	Poduzetnik	Inicira projekte unaprjeđenja unutar organizacije; otkriva nove ideje; raspoređuje zadatke za nove projekte unutar organizacije.
	Upravljanje poremećajima i krizama	Preuzima odgovornost za vrijeme poremećaja na tržištu i kriza u organizaciji; rješava konflikte među zaposlenicima unutar organizacije; poduzima korake za prilagođavanje promjenama u okolini.
	Alokacija resursa	Raspoređuje resurse unutar organizacije; određuje satnice i raspored rada; izrađuje budžete; određuje prioritete.
	Pregovarač	Predstavlja organizaciju prilikom pregovora sa sindikatima; u prodaji roba i usluga; prilikom nabave sirovina; donošenja budžetskih odluka; predstavlja zaštitnika interesa organizacije.

Izvor: (Lozić, 2012, str. 21)

Kojom će se od uloga menadžeri najviše koristiti ovisi o više čimbenika. Jedan od najvažnijih je na kojem se mjestu u organizacijskoj hijerarhiji nalazi menadžer, ali tu treba sagledati unutar organizacije fazu razvoja u kojoj se organizacija nalazi, nagovještaj krize, okolinu organizacije i slično. Vrhovni menadžment više pozornosti posvećuje ulozi glasnogovornika, reprezentanta i pregovarača. Ako se organizacija nalazi pod pritiskom konkurenata koji poduzimaju korake za preuzimanje dijela tržišta, menadžeri će više pozornosti posvetiti ulozi nadzora. Menadžeri na razini poslovnih jedinica i odjela, u marketingu i prodaji više će se oslanjati na interpersonalne uloge, dok će se menadžeri financijskog sektora više pronaći u ulozi donositelja odluka kao alokatori resursa i pregovarači (Lozić, 2012).

## 2. 7. Menadžment u suvremenom digitalnom okruženju

Iako su temeljni odnosno načela menadžmenta poznati još od davnina, moderni je management fenomen 20. stoljeća. Unatoč postojanju brojnih škola i pravaca u okviru teorije managementa, još uvijek ne postoji jedna konzistentna teorija koja bi se mogla implementirati u praksi. Naime, najbliža je tom cilju teorija kontingencije, koja ističe značaj realne situacije u kojoj se manager nalazi, bez obzira je radi li se Sjedinjenim državama ili nekoj drugoj državi. Upravo zbog toga management kao pojam, osim svoje znanstvene dimenzije, sadrži i elemente umjetnosti i kompetencije. Pojednostavljeno rečeno, management u suvremenom kontekstu je znanost, a uspješan management je umjetnost. To je osnovni razlog zbog kojeg se management ne može nikada do kraja naučiti, a još manje kopirati (Sikavica & Novak, Poslovna organizacija, 1999, str. 387).

Nema dvojbe kako načela upravljanja razvijena prije više od stotinu godina ne odgovaraju ekonomskoj stvarnosti 21. stoljeća. Stara verzija upravljanja postala je zastarjela kao paradigma industrijske ere koja se temelji na načelima standardizacije, specijalizacije, hijerarhije, kontrole i interesa vlasnika kao glavnog prioriteta. Nasuprot tome, organizacija 21. stoljeća suočava se s novim izazovima i tendencijama, od kojih je glavni nevjerojatno ubrzan tempo tehnološke modernizacije, posebice zahvaljujući digitalizaciji gospodarstva. U tom kontekstu proučavanje menadžmenta isključivo kroz tradicionalne teorije menadžmenta ostaje manjkavo u suvremenom kontekstu (Mazurek & Tkaczyk, 2016).

Proces digitalizacije i razvoj novih tehnologija značajno je utjecao i na menadžment te su omogućili sasvim nove mogućnosti u procesu upravljanja koje su u prošlosti bile nezamislive. Do promjena je došlo u svim segmentima funkcionalnosti organizacije: od procesa proizvodnje do same strukture radnog okruženja. Organizacije su u tom novom kontekstu postale decentralizirane i plitke. U novom načinu upravljanja i pod pritiskom utjecaja novih tehnologija ali i dinamičnosti promjena kruti način upravljanja ustuknuo je pred fleksibilnim strukturama. To je dovelo i do dramatičnih promjena u radnom okruženju. Staro radno okruženje koje je bilo okarakterizirano rutinski obavljanih poslova te specijaliziranih radnih zadataka sa strogom podjelom radnih mjesta i standardizirani procesi kontrole pretvorilo se u dinamično radno okruženje u kojem se stalno događaju adaptacije na nove poslovne mogućnosti i okolnosti. Temeljna osobina ovog suvremenog radnog okruženja

jest adaptivnost odnosno fleksibilnost organizacije koja se između ostalog očituje i u manjem broju razina u hijerarhiji te spuštanju odgovornosti i odlučivanja na niže razine upravljanja. Takvim pristupom vodstvo se fokusira na davanje punomoći i motivacije zaposlenicima umjesto provođenja isključivo nadzora i krutog autokratskog upravljanja. Naglasak je na timovima, a ne na pojedincima. Suradnja timova, odjela i poslovnih jedinica zamijenila je konflikte unutar organizacije i međusobno natjecanje (Lozić, 2012).

Transformacija koja se zbilila u novom radnom okruženju u odnosu na staro radno okruženje prikazana je u tablici 2.:

*Tablica 2: transformacija s tradicionalnog na suvremeno upravljanje*

	<b>Novo radno okruženje</b>	<b>Staro radno okruženje</b>
<b>Karakteristike</b>		
Tehnologija	Digitalna	Mehanička
Posao	Fleksibilan; virtualan	Strukturiran; lociran
Radna snaga	Opunomoćena; raznolika	Lojalni zaposlenici; homogena organizacija
<b>Menadžerske kompeticije</b>		
Vodstvo	Opunomoćivanje	Autokratsko
Izvršavanje zadataka	Timovi	Pojedinci
Odnosi	Suradnja	Konflikti; natjecanje

Izvor: (Lozić, 2012, str. 22)

Još jedna specifičnost suvremenog okruženja je hiperkonkurencija, koja zahtijeva da poduzeća primjenjuju novi pristup konkurenciji; trebali bi postati kreativniji i inventivniji, tj. utvrditi i održavati svoje temeljne kompetencije i dinamičke sposobnosti na redovnoj osnovi proizvodnjom onoga što mogu proizvesti bolje od svojih konkurenata. Procesi digitalne transformacije zahtijevaju preispitivanje poslovnih modela i diversificiranih aktivnosti; kao rezultat toga, granice između industrija postaju nejasne (Akmaeva, Aytpaeva, Glinchevskiy, & Zhautikov, 2020).

Poslovanje i opskrbi lanci postaju sve složeniji, istovremeno s rastom broja mogućnosti prikupljanja i analize podataka. U ovom trenutku moguće je pohraniti i analizirati količine podataka neusporedive s mogućnostima pohrane od prije samo nekoliko godina. Veliki podaci i analitika postali su popularne riječi u poslovanju i tehnologiji, potaknuti golemim mogućnostima koje obećava napredak u ovom polju tehnologije. Sposobnost organizacije da pohranjuje podatke i učinkovito ih koristi u procesu donošenja odluka koristeći različite alate za analizu podataka postala je razlika za organizacije unutar sposobnosti izgradnje konkurentne prednosti u sve konkurentnijem okruženju. Ostaju pitanja koja čimbenici najviše utječu na izvedbu organizacije, kako se podaci učinkovito analiziraju i kako se informacijama upravlja na učinkovit način. Budući da organizacije ulažu milijune u projekte koji im omogućuju da prošire svoje mogućnosti prikupljanja i analize podataka, ovo istraživanje treba utvrditi ima li količina prikupljenih i korištenih podataka izravnu vezu s poslovnim učinkom organizacija (Mazurek & Tkaczyk, 2016).

U upravljanju poslovnom uspješnošću to ima posebno sve veće značenje. Gledajući podatke kao dio lanca vrijednosti koji stvara ekonomsku vrijednost za poslovanje, oni utječu na financijske rezultate, stvarajući stoga značaj za sve vlasnike poduzeća i dionike. Podaci uključuju sredstva temeljena na informacijama organizacije, stoga je opseg i oblik njihova korištenja ključan za uspjeh svake tvrtke. Učinkovito korištenje i upravljanje takvom imovinom, usporedivo s bilo kojom drugom poslovnim imovinom, kamen su temeljac svakog modernog uspješnog poslovanja (Mazurek & Tkaczyk, 2016).

Preispituje se i glavni pristup poslovnoj administraciji, tj. mijenja se poslovni model integracijom najsuvremenijih tehnologija u nova područja poslovanja. Ne samo da se mijenjaju modeli poslovnog razvoja, već se značajno smanjuju i horizonti razvoja strategije, jer se ne preispituju jednom godišnje, već češće; zahtijevaju se novi organizacijski oblici njihova planiranja i realizacije. Organizacijske strukture postaju ravnije: osnivaju se samoupravni timovi, njihovi članovi aktivno sudjeluju u donošenju upravljačkih odluka, njihove se uloge mijenjaju; postaju odgovorniji i više vjeruju jedno drugome. Suvremeni svijet menadžmenta zahtijeva kako novi tip menadžera – lidera koji vjeruje da je najvažnije u svom radu motivirati ljude i održati njihov timski duh. Tako i aktivno sudjelovanje osoblja u reorganizaciji i upravljačkim odlukama (Akmaeva, Aytpeeva, Glinchevskiy, & Zhautikov, 2020).

Strategije se razvijaju kako bi se stvorila konkurentska prednost i održala vrhunska izvedba, pa ne bi trebalo čuditi da su organizacije počele uspostavljati podatkovne i informacijske strategije, imajući na umu da podaci imaju golemu vrijednost za poslovanje (Bahtijarević Šiber, 1999). Kao rezultat toga, stvoreno je radno mjesto Chief Data Officer, ali u ovom trenutku, prema primarnom istraživanju provedenom za potrebe ovog rada, to će pitanje biti obrađeno isključivo kasnije. Većina ispitanika rekla je da njihova organizacija nema podatkovnu strategiju; također je moguće da pojedinci nisu svjesni činjenice da je podatkovna strategija stvarno implementirana. U praksi, osnova uspješne implementacije podatkovne strategije unutar organizacije počinje stjecanjem vještina u organizaciji, koje zauzvrat omogućuju provedbu osmišljene podatkovne strategije u cjelini. Bit primjene podatkovne strategije je stvaranje konkurentske prednosti, kao i uspostava formalnih procesa vezanih uz upravljanje podacima i informacijama, s krajnjim ciljem povećanja ukupne poslovne uspješnosti. To bi općenito trebalo dovesti do poboljšane kvalitete podataka, dostupnosti podataka, standardiziranih procesa i – na kraju – resursnih podataka, s namjerom da takvi podaci postanu temelj poslovnih odluka. U budućnosti, možemo uzeti zdravo za gotovo da bolje odluke vode boljem korištenju resursa, a time i boljim krajnjim rezultatima (Mazurek & Tkaczyk, 2016).

### 3. Što je Twitch

Twitch je live streaming platforma primarno za sadržaje videoigara. Ljudi koji nemaju interes za to područje vjerojatno ne vide apel u tome da gledaju druge igrače kako igraju videoigre, no Twitch ipak ima preko 15 milijuna korisnika dnevno. Platforma je lansirana 2011. godine, a Amazon je preuzima 2014. godine po cijeni od 970 milijuna dolara. U trenutku kada je Amazon preuzima, Twitch.tv osvaja 43,6 % ukupnog tržišta video streaming programa u SAD-u (Lozić, 2019.). Kao što je već spomenuto, glavni fokus je na videoigrama, no bitna je i interakcija sa ostalim gledateljima ili samim streamerom. Postoji velik broj videoigara koje su trenutno popularne na Twitch platformi kao što su Fortnite, Teamfight Tactics, League of Legends i Grand Theft Auto V.

Gaming je izrazito popularan u modernom društvu i najočitije je to kod tinejdžera i ljudi u 20im godinama, Twitch omogućava korisnicima platforme da pronađu nove serijale, dobiju savjete o igranju videoigara, interakcija sa ostalim korisnicima i praćenje gaming osobnosti. Isto kao što fanovi sporta prate svoje omiljene sportaše, tako Twitch gledatelji svoje streamere. Iako je u Twitchu dominantan gaming u sadržaju, ima i streamera koji imaju glazbeni sadržaj, kuhanje, demonstracije i „IRL“ (in real life – u stvarnosti) sekcija.

#### 3. 1. Temeljne odrednice Twicha

Postoji razni broj načina na koji se može gledati Twitch, kao što su web stranica, aplikacija na mobitelu i aplikacije na gaming konzolama. Korisnici isto mogu uspostaviti svoj vlastiti live stream sa svojom opremom od koje su primarne web kamera i mikrofoni. Twitch stranica prikazuje različite kategorije sadržaja i različite videoigre, raspoređene su po svojoj popularnosti ili trendingu. Uključuje video uživo toga kako streamer igra videoigru i njihovo komentiranje istog i chatroom gdje gledatelji mogu imati interakciju. Gaming, komentiranje i chat-room u Twitchu su uživo i zbog tog razloga većinom necenzurirani: Popularnije stranice na Twitchu imaju moderatore koji mogu biti ljudi ili takozvani „botovi“.

(Webwise – Explained Twitch)

Sumirano, Twitch je američka live – streaming platforma koja primarno sadržava sadržaje iz industrije videoigara. Tvrtka je pokrenuta 2011. godine i od tad prikuplja milijune korisnika i čak preko 3.8 milijuna pojedinih streamera prema podacima iz 2020. godine. Twitch svojim

kreatorima pruža mogućnost da u realnom vremenu dijele svoje aktivnosti. Twitch je od datuma svojeg pokretanja stvorio partnerstva sa značajnim tvrtkama videoigara kao što su Blizzard Entertainment, Riot Games i ostalima (Delfino, 2020).

### 3. 2. Organizacijska analiza Twitcha

Rapidni razvoj digitalne tehnologije kroz 2000.te godine je omogućio širenje brze i visoko kvalitetne internetske konekcije u svijetu. 2011, Justin Kan je lansirao platformu Twitch, koja je omogućila velikom broju gledatelja mogućnost praćenja streamova, primarno kako drugi igrači igraju omiljene videoigre. Twitch je originalno bila gaming sekcija na Justin.tv, no zbog svoje ogromne popularnosti postao je svoja vlastita stranica. Financijski uspjeh i jedinstvenost platforme je zainteresirala medijskog giganta Amazon koji je kupio Twitch za više od milijardu dolara 2014 godine. Novo vlasništvo Twitcha je omogućilo pristup velikom broju novih tehnologija kao što su centri datoteka i promocijske tehnologije, sve to je pridonijelo dodatnom rastu Twitcha koji trenutno broji preko 140 milijuna korisnika mjesečno. Unikatna kolaboracija amatera i iskusnog osoblja je zaslužna za takav ogroman uspjeh.

Twitch osoblje je podijeljeno u četiri glavna primarna sektora, koji imaju i svoje podsektore. Ti sektori su inženjerstvo, prodaja, administracija i znanost datoteka (Twitch Intershops 2020). Sektor inženjerstva se primarno sastoji od inženjera software programa koji su zaduženi za stvaranje programa oglasa, videozapisa i platformi klijenta, formata kreatora i gledatelja, informacijska sigurnost i glazbu.

Hardware i software pogreške su promatrane od strane administratora sistema, odnosno specijalista koji su administratori, menadžeri i reprezentativci službe. Prodajni odjel je podijeljen u podsektore oglašavanja, marketinga, poslovnog napredovanja, trgovine, partnerstva, poslovi se sastoje od kontrolora i menadžera, financijskih analitičara, poslovnih partnera. Podatkovni analitičari i znanstvenici proučavaju statistike koje su prikupljene iz svih ostalih sektora. Visoki menadžment Twitch streaming platforme je isto od velikog interesa. Najviše menadžerske pozicije su CEO, ulogu koju trenutno ima Emmet Shear. Michelle Weaver je CFO, i njezin podređeni je Walker Jacobs koji ima ulogu Chief Revenue Officer.



Javni aspekt Twitcha, koji je na mogućnosti pregleda svakom korisniku, je reprezentiran streamerima i mlađim upravljačkim ulogama. Prema Computer Hope, streamer je osoba koja emitira sebe u realnom vremenu (što se zove streaming) dok primarno igra videoigre. Njihov posao je streaming gameplaya uživo, kreativnih aktivnosti i podcasta. Streameri zarađuju novac kroz donacije korisnika, integrirane promocijske preglede i Twitch partnerske programe.

Više od 50% svih primanja odlazi Twitchu, a udio odlazi na plaće mlađeg menadžmenta. To osoblje se sastoji od editora, moderatora i VIPova koji pregledavaju usklađenost sa standardima streamanja. Editori su zaduženi za stvaranje online materijala (npr. emoji). Moderator kontroliraju live chatove kanala i prate usklađenost sa postojećim pravilima. VIP korisnici ili gledatelji su oni koji imaju mogućnosti korištenja software značajke moderatora. Ako streamer krši bilo koji od zahtjeva i norma Twitcha, tada stupaju penaliteti i kazne koje će biti realizirane od strane editora i moderatora (Studycorgi, 2021).

## 4. Okolina menadžmenta Twitcha

Okolina se definira kao vanjski svijet s kojim menadžment dolazi u kontakt, ta okolina ima snažan utjecaj na menadžment odnosno menadžere. Biti će ukratko prikazane najvažnije interesne skupine i okoline u kontekstu menadžmenta:

**Lokalna zajednica:** uzeći u obzir da je Twitch internetska stranica odnosno platforma lokalna zajednica postaje globalna zajednica te uključuje gledatelje, streamere, donatore. Streameri direktno zarađuju pomoću Twitcha stoga oni direktno ovise o odlukama Twitch menadžmenta.

**Međunarodna okolina:** Twitch kao globalna tvrtka je pod utjecajem međunarodnih odnosno globalnih trendova.

**Tehnološka okolina:** Twitch kao platforma mora biti u toku s modernim tehnologijama, potrebno im je stalno nadograđivanje. Potrebno je konstantna pažnja samoj stranici te ju držati estetski i tehnološki najmodernijom pod utjecajem momentalnih trendova.

**Ekonomska okolina:** Ekonomski pokazatelji prikazuju uspješnost, menadžment Twitcha je primoran donositi odluke koje će maksimalno povećati dobit. S druge strane, ekonomska okolina odnosno ekonomska situacija izvan Twitcha utječe na njegovu uspješnost; stanje ukupnog svjetskog gospodarstva utječe na sva poslovanja tako i na ovo.

**Političko-pravna okolina:** Politika i odluke Kongresa koje utječu na poslovanja su vanjski utjecaju koji su neizbježivi za sva poslovanja, tako i za Twitch. Zakoni i propisi definiraju kako Twitch može poslovati, zakoni koji definiraju poslovanja online tvrtka utječu na poslovne odluke i strukture Twitcha.

**Kulturna okolina:** Globalna tvrtka Twitch je pod utjecajem mnogih kultura, međunarodno/globalno poslovanje uzima u obzir različite kulture te formira svoje poslovanje te mora poleći utjecajima da održi poslovanje. Što se tiče globalizacije, Twitch je tvrtka koja je formirana u globalističkom dobu te ima sveopću korist jer omogućuje svjetsko poslovanje.

Iznimno je važno da trenutno online tvrtke kao Facebook, Twitch te tako i Twitch uspijevaju u takvom tržištu dok tradicionalna poslovanja gube na vrijednosti. Twitch ima svoju internu kulturu odnosno korporacijsku kulturu, održava svoj način poslovanja te ima određen imidž.

**Demografska okolina:** Iako bi bilo logično zaključiti da su korisnici Twitcha većinom unutar grupne dobi 15-25, ali njihova istraživanja pokazuju da demografija odskaka i preko 50 godina. Trenutna demografija ima određenu online kulturu te je Twitch pod njenim utjecajem i pod njome formira svoje poslovanje, svoju stranicu.

Bitno je još spomenuti sljedeće:

**Konkurencija:** Twitch je lider u gaming stream usluzi, jedina bitna konkurencija je YouTube streaming; Obje tvrtke su masovne, ali i dalje Twitch je daleko superioran YouTube-u što se tiče streaminga stoga je zaključak da je konkurencija niska odnosno trenutno nebitna. Naravno, postoji mogućnost da će u budućnosti biti nova razvijena tvrtka koja će konkurirati Twitchu.

**Tržište rada:** Twitch zapošljava promotore, programere, logističare, dizajnere te ostale. Trenutna globalna okolina je okrenuta online internet kulturi te je ljudski potencijal u okolini prilično visok. Twitch ima konkurentsku prednost jer ima uhodane zaposlenike koji s lakoćom mogu održavati poslovanje te se to veže s kulturom same tvrtke.

**Interna okolina:** Okolina unutar same tvrtke, uključuje internu organizaciju. Twitch je postavljen kao moderna online tvrtka. Menadžment Twitcha, kao što je već utvrđeno, ima strukturiranu postavu te ogroman zadatak održavanja eksternih i internih utjecaja.

## 5. Planiranje unutar Twitcha

Planiranje je proces definiranja ciljeva organizacije i načina na koji će se ti ciljevi ostvariti (strategije i planovi), planiranje započinje analize trenutačne situacije odnosno položaja organizacije.

Planiranje je ključno kod svih organizacija tako i u Twitchu. Svrhe planiranja će ukratko biti objašnjene na primjeru zadane tvrtke.

**1.) Bolje usmjeravanje planiranja** - nakon što je utvrđen cilj, (primjer) uvod novog dizajna stranice Twitcha, potrebno je usmjeravanje poslovanja prema zadanom planu te strukturno aktivno mijenjanje poslovanja sukladno određenim planovima.

**2.) Veća fleksibilnost** – obilježje dobrog plana je mogućnost njegove promjene. Koliko god je zacrtani plan kvalitetan u smislu da se uračunavaju moguće komplikacije, uvijek postoji mogućnost da će neuračunati faktori forsirati promjenu plana. Twitch ima određen dizajn platforme u planu te im je trenutna ideja zacrtana, ali postoji mogućnost da će se tokom izvršenja planova dogoditi potreba za promjenom dizajna i funkcioniranja stranice jer će testna skupina biti nezadovoljna novim izgledom stranice. Ukratko, dobar plan ukalkulira moguće promjene te nije fiksiran, što znači da ima prostora za izmjene/fleksibilnost te s njom dobru egzekuciju plana.

**3.) Minimiziranje rizika i neizvjesnosti** – Rizici i neizvjesnosti su dio svakog poslovanja tako i planiranja odnosno provođenja planova. Kvalitetu plana definira rezistentnost na moguće rizike. Twitch uključuje u svoj plan mogućnost problema sa kodiranjem, manjak programera, neučinkovitost testnih korisnika, neočekivane troškove itd. Sve tvrtke, tako i Twitch u ovom primjeru, moraju uračunati moguće rizike, smanjiti neizvjesnosti s ciljem maksimizacije uspješnosti planiranog cilja.

**4.) Usmjerenost na budućnost i promjene** – Vitalnost poslovanja ovisi o usmjerenosti na budućnost i održavanju koraka s trendovima. Twitch planira promjenu izgleda i funkcija platforme s ciljem promjene i poboljšanja svog imidža te nadogradi iskustva svojih korisnika. Sukladno planu promjene platforme, cijela tvrtka se istovremeno priprema za nadolazeću

promjenu. Twitch mora pratiti želje i preferencije svojih korisnika, investitora i zaposlenika jer o njima ovisi cijelo poslovanje stoga njima pomno obraća pažnju. \*Povezano s okolinom\* Twitch mora pratiti promjene i uzeti u moguće buduće ishode te sukladno njima stvarati planove i formirati ciljeve.

**5.) Bolja kontrola** – Kontrola toka planiranja, odnosno bolje rečeno izvođenja tih planova, je ključna za uspjeh uvođenja ciljanih promjena. Menadžment Twitcha ima zadatak utvrditi detaljnu hijerarhiju i način implementacije plana uvođenja novog dizajna platforme te s time osigurava kontrolu i uspjeh.

**6.) Razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju** – Menadžeri tako i svi sudionici tokom planiranja i implementacije planova postaju iskusniji i kvalitetniji činitelji poslovanja. Menadžment Twitcha te svi uključeni od programera do dizajnera će biti kvalitetniji u obavljanju svoga posla zbog uspješnog samog planiranja te uvođenja promjena Twitch platformi. Menadžeri će biti sposobniji i brži pri sastavljanju novih i implementaciji planova, a zaposlenici će biti uspješniji u provođenju zadataka.

**7.) Bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini** – Planiranje uključuje detaljnu raspodjelu dužnosti i zadataka te s time se štedi vrijeme pri samoj egzekuciji planiranih zadataka. Menadžeri Twitcha su detaljno uredili dužnosti dizajnera, programera, promidžbenih zaposlenika, stoga nema zabuna i trošenja vremena tijekom provođenja plana.

**Proces planiranja:** Twitch prvo ocjenjuje svoju trenutnu situaciju/poziciju, unutar i izvan tvrtke. Analiza se može provoditi SWOT analizom. (ukratko)

**Prednosti (Strengths)** – Twitch je superioran u odnosu na ostale Streaming platforme stoga se ne mora previše brinuti o konkurenciji, ima najmoderniju tehnologiju u svojoj industriji.

**Slabosti (Weaknesses)** – Twitch je unikatna tvrtka te iz razloga što nema sličnih uspješnih kompetitora ne može se uspoređivati odnosno implementirati tuđe strategije poslovanja, stoga Twitch sam mora testirati sve izmjene koje mogu rezultirati s negativnim odgovorom korisnika.

**Prilika (Opportunity)** – Sadašnja situacija COVID-19 primora ljude da ostanu kod kuće te većina iz tog razloga provodi vrijeme na webu. Twitch ima priliku dovući nove korisnike te iskoristiti tu situaciju.

**Prijetnje** (Threats) – Iako ostala streaming sučelja su mala prijetnja Twitchu, YouTube kao masivna tvrtka prijeti Twitchu jer određeni korisnici objavljuju sadržaj s Twitcha na YouTube te velik broj korisnika gleda Twitch-ov sadržaj na YouTube-u što im smanjuje broj potencijalnih korisnika.

Sljedeći korak je određivanje **vizije**. Vrhovni menadžment Twitcha započinje cijeli plan s jednom glavnom misli odnosno vizijom: „*Postati najutjecajnije gaming platforma ikad!*“. Vizija ukratko opisuje ambiciju Twitcha, odnosno želju za uspjehom i liderstvom.

Utvrđivanje misije Twitcha: „Svaki dan posvetiti ćemo 100% ostvarenju i očuvanju vjere i poštovanja naših korisnika te omogućiti najbolje moguće iskustvo koje oni mogu zamisliti!“. Misija opisuje kako će tvrtka doći do zadate vizije te je ona polazište za daljnje korake planiranja.

Nakon toga menadžment utvrđuje poslovne ciljeve, Twitch donosi različite ciljeve ovisno vremenu i vrsti. Kratkoročni cilj bi bio priprema za buduću implementaciju nove platforme odnosno novog dizajna stranice, početna faza razvoja. Središnji ciljevi bi uključivali stvaranje alpha verzije novog sučelja/platforme te održavanje i praćenje reakcija testnih grupa. Dugoročni cilj bi bio finalno implementiranje novog izgleda platforme, održavanje platforme, te ulazak u novi stadij poslovanja.

**Strategijski ciljevi** – Njih dovodi vrhovni menadžment te oni se fokusiraju na „bigger picture“, odnosno širu sliku poslovanja. Ideja Twitch vrhovnog menadžmenta o novoj, najsuvremenijoj gaming platformi te najkonkurentnijem website poslovanju na modernom tržištu.

**Taktički ciljevi** – Suodnosno strategijskim ciljevima, srednji menadžment pretvara općenite ciljeve u specifične ciljeve organizacijskih dijelova poslovanja te definira glavne aktivnosti. Zadaje definirane zadatke te ih prosljeđuje nižem menadžmentu. Srednji menadžment Twitcha nalazi načine kako doći do nove platforme te stvara konkretne planove za implementaciju te nižem menadžmentu prosljeđuje planove.

**Operativni ciljevi** – Niži menadžment provodi zadane specifične procedure, usmjerava se na pojedinačne zadatke te se definiraju radne obaveze zaposlenika te imaju definiran vremenski

period i raspoložive resurse. Niži menadžment Twitcha formira timove te vodi te timove koji rade na kreiranju nove platforme.

## 6. Strategijski menadžment Twitcha

Strategijski menadžment je menadžment koji identificira i opisuje strategije koje menadžeri mogu izvršiti s ciljem bolje performanse i kompetitivne/konkurentske prednosti za njihovo poslovanje. Digitalna transformacija poslovanja nametnula je potrebu transformacije klasičnog lanca vrijednosti kako bi organizacija postala konkurenta u novom medijskom okruženju (Lozić 2017.) Organizacija posjeduje kompetitivnu profitabilnost ako ima veću prosječnu profitabilnost od ostalih poslovanja u svojoj industriji.

Model pet konkurentskih sila odnosno Porterovih 5 sila na primjeru Twitcha.

### **Prijetnja supstitucije**

Odnosi se na mogućnost toga da korisnici/kupci pronađu zamjenu za Twitch-ovu streaming uslugu. Twitch ima veliku prijetnju u obliku YouTube videozapisa, korisnici ne moraju uopće koristiti Twitch da bi gledali željene Twitch streaming sadržaje nego jednostavno mogu pogledati objavljenu snimku streama na YouTube-u zbog mnogobrojnih Streaming Highlights

### **Snaga dobavljača**

Twitch ima mnogobrojne dobavljače koji opskrbljuju potrebnu tehnologiju. Twitch-ovi dobavljači nemaju pretjeranu moć nad Twitch-om jer postoji velik broj potencijalnih dobavljača. Twitch može diktirati uvjete poslovanja s dobavljačima. (Postoje različiti odnosi između dobavljača i kupaca te je glavni faktor tko ima veću moć nad drugim odnosno tko može diktirati tijek poslovanja)

### **Kompetitivno suparništvo**

Twitch-ovi najveći konkurenti su YouTube Streaming, Mixer i Facebook gaming. Sva poslovanja se bore za nadmoć na tržištu online-streaming gaminga te konkuriraju pomoću kvalitete usluge, cijena subskripcija te promocijskih taktika. Twitch trenutno drži nadmoć na tome tržištu te njegovi konkurenti su trenutno daleko iza njega po tržišnoj snazi.

### **Moć kupaca**

Twitch kao platforma se može besplatno koristiti te posjedovanje kupljenih premium korisničkih računa omogućava jedan dio zarade Twitcha. Twitch ima velik broj kupaca odnosno korisnika te njihova zarada ovisi o kvaliteti plaćenih usluga jer korisnici mogu jednostavno ne kupiti premium račune i subskripcije ili se mogu prebaciti na neku drugu streaming platformu. Kupci imaju određenu malu moć, ali Twitch ostvaruje većinu dobiti iz drugih izvora.

### **Mogućnost novih ulazaka**

Mogućnost ulaska novih konkurenata u online streaming tržište je prilično mala. Uspostavljanje platforme te sam ulazak u industriju je izuzetno skup, te je tržište već dominirano od strane Twitcha, ali i gore navedenih ostalih streaming platforma.



## 6.1 Važnost strategijskog menadžmenta

Twitch-ovi menadžeri pomoću strategijskog menadžmenta stvaraju dugoročan pogled na njihovo poslovanje. Strategijski menadžment omogućava menadžerima Twitcha da primjećuju prilike (povećanje broja korisnika, mogućnost rasta postotka premium korisnika, prodaja usluge online oglašavanja preko Twitch platforme) te se nose sa prijetnjama (kako nadjačati konkurentne streaming platforme, problem objavljivanja streaming highlights videozapisa na YouTube-u).

Pomoću njega Twitch identificira svoje snage i slabosti organizacije odnosno poslovanja, prepoznaje slabe točke te pronalazi rješenja. Snaga Twitcha je najmodernija streaming tehnologija te s njome može kreirati brojne profitabilne mogućnosti pomoću svoje platforme. Izvrstan strategijski menadžment jača integraciju organizacijskih ciljeva, odnosno menadžment Twitcha pomoću strategijskog menadžmenta stvara kvalitetnu podlogu za integraciju organizacijskih ciljeva pojedinih odijela Twitcha i s time cijelog poslovanja.

Strategijski menadžment procjenjuje poziciju poslovanja te s tom vizualizacijom stvara šansu za većom profitabilnosti. Menadžment Twitcha dovodi strategije koje pokreću kalkilirane poteze koji im maksimalno povećavaju dobit i kvalitetu streaming poslovanja (povećanja broja mjesečnih korisnika, veća prodaja premium računa, veća dobit od promotivnog prostora na Twitch stranici).

Menadžeri unutar Twitcha dobivaju motivaciju te želju za uspjehom, temeljno definirana strategija im omogućuje da objektivno motre i provode zadane strategije. Menadžment Twitcha konstantno uvodi nove ideje te stalno radi na tome da nadogradi sadašnje segmente poslovanja.

Strategijski menadžment prolazi mnogobrojne mogućnosti te se sagledavaju sve stavke s ciljem stvaranja najuspješnije i optimalne strategije. Twitch menadžment uključuje i saslušava mišljenja svih odijela poslovanja (programere, promotore, dizajnere, financijski dio) te s time koristi cjelokupno znanje unutar poslovanja i s više znanja stvara bolju strategiju.

## 6.2 Trenutna faza životnog ciklusa Twitcha

Što se tiče životnog ciklusa poslovanja, Twitch je trenutno u zreloj dobi. Njihovo poslovanje postoji od 2011. godine te su do sada razvili stabilan način cjelokupnog poslovanja. Svako poslovanje mora prilagoditi svoj strategijski menadžment ovisno o fazi životnog ciklusa poslovanja. Twitch trenutno bilježi stabilan rast (što je normalno za poslovanje u toj fazi). Twitch konstantno je primoran uvoditi nove promjene, unaprijediti postojeće dijelove poslovanja te s time izbjeći stagnaciju odnosno pad.

## 6.3 Strategija diferencijacije

U poslovanju Twitcha najviše je vidljiva strategija diferencijacije. Poslovanje Twitcha te njegova usluga se uvelike razlikuje od postojećih usluga na tržištu. Twitch se konstantno diferencira od sličnih poslovanja s ciljem pružanja jedinstvenih gaming streaming usluga. Inovativne usluge koje su kreirane na način da najviše zadovolje svoje korisnike. Konkurentska prednost korporacije Twitch temelji se na disruptivnim inovacijama unutar već postojećih medijskih tržišta (Lozić 2020.). Kvalitetna strategija diferencijacije pridonosi uspjehu kroz brand ime, goodwill te lojalnost korisnika .

## 7. Analiza industrije Twitcha

Analiza industrije omogućava razumijevanje poslovanja o svojoj poziciji relativno drugim poslovanjima koja proizvode slične proizvode ili usluge.

**1.) Statistika \*Ponuda – Potražnja\*** - Twitch analizira kakvo je trenutno stanje odnosa ponude i potražnje na njemu važnom tržištu (tržištu online gaming streaming-a). Twitch uspoređuje svoju statistiku s onom relevantnog konkurenta te s time analizira tržište i dobiva uvid svoga položaja unutar industrije.

**2.) Stupanj konkurencije** – Potrebno je odrediti kakve su konkurencijske prijetnje unutar industrije odnosno tržišta. Twitch pomoću analize stupnja konkurencije stvara predodžbu kolika je snaga konkurenata te kako to utječe na njegovo poslovanje. Twitch dolazi do

zaključka da je stupanj konkurencije trenutno nizak. (Twitch je lider u online streaming usluzi te je ulaz u to tržište vrlo težak)

**3.) Buduće promjene tehnologije** – U analizu industrije moraju se ukalkulirati moguće promjene tehnologije, uzeći u obzir da je tehnologija vitalan dio poslovanja. Twitch je primoran biti u toku s rastućim nivoom tehnologije te je bitno da ostane lider u svojoj industriji tako da anticipira promjene te ih najuspješnije uvodi.

**4.) Utjecaj eksternih faktora** – Uspješna analiza tržišta te svog stanja stvara svjesnost da je poslovanje konstantno pod vanjskim utjecajima te ih je bitno prepoznati. Twitch analizira svoju okolinu te njene utjecaje. Potrebno je prepoznati eksterne utjecaje iz prošlih razdoblja te vidjeti kako su utjecali na sveukupno poslovanje. Twitch isto ima dužnost toga da bude pripremljen za buduće utjecaje te reagirati na njih ispravno.

Ključni faktori koji će biti razumljivi nakon analize industrije:

**Zadržavanje vrijednosti, postojeći korisnici** – Korisnici Twitch-a stvaraju dobitak poslovanja. Svim poslovanjima tako i Twitch-u je bitno zadržati postojeće korisnike. Analiza industrije će pomoći poslovanju shvatiti što pružaju tržišni suparnici i što oni nude korisnicima. Bit ovoga je da Twitch konstantno stvara bolju i kvalitetniju uslugu te ostaje korak ispred konkurenata te zadržava kupce odnosno korisnike gaming streaming usluge.

**Privlačenje novih korisnika** – Ako poslovanje razumije širu sliku i ako ono može analizirati podatke koliko njihovih korisnika odlazi konkurentima, ono će stvoriti novu strategiju za privlačenje novih korisnika. Twitch-u je cilj stvoriti što veći broj aktivnih korisnika streaming usluge te Twitch pronalazi način kako privući korisnike koji koriste uslugu konkurenta (YouTube streaming, Facebook gaming i ostale) tako da ih zainteresira svojom boljom ponudom odnosno uslugom. Analiza industrije nije samo o konkurenciji nego i o korisnicima.

**Osiguravanje održivosti poslovanja** – Poslovanja ne mogu opstati ako njihova vrijednost nije dovoljno jaka. Svako poslovanje tako i Twitch mora znati kako ostvariti dugoročnu održivost poslovanja. Analiza industrije će predočiti okvir iz kojega se dalje radi. Twitch mora stvoriti određenu sliku o svojoj online platformi te shvatiti kako dugoročno održati

njezinu isplativost. Analize industrije nisu uvijek potpuno točne, ali poslovanje dobiva vrijedne informacije s kojima može raditi.

Privlačenje novih i zadržavanje postojećih vrijednih zaposlenika – Ako ne postoji dobar tim, ciljevi se ne mogu ostvariti. Twitch pomoću analize industrije saznaje tko predstavlja najvrjednije zaposlenike unutar organizacije te ih cijeni s ciljem toga da ostanu vjerni Twitch-u. Isto kao i zadržavanje postojećih, bitno je pronaći i nove talentirane zaposlenike koji će pomoći rastu poslovanja. Twitch sa izvrsnom radnom snagom (programera, promotora, menadžera, dizajnera i ostalih) stvara kompetitivnu prednost.

Razumijevanje poslovanja i stvaranje šire slike – Analiza industrije pomaže u stvaranju pravičnijeg pogleda na poslovanje. Kroz analizu industrije Twitch objektivno može sagledati trenutnu i predvidjeti buduću situaciju na tržištu. Kroz objektivnu širu sliku poslovanje kvalitetno stvara kratkoročne i dugoročne ciljeve kroz koje ostvaruje određene strategije.

## 8. Mapa industrije

Twitch je unikatno poslovanje na koje se ne može aplicirati tradicionalan odnos cijene i kvalitete. Kvaliteta proizvoda se može preslikati na kvalitetu Twitch Prime računa, ali ne postoji niti jedan konkurent koji posjeduje prodaju računa na game – streaming platformi.

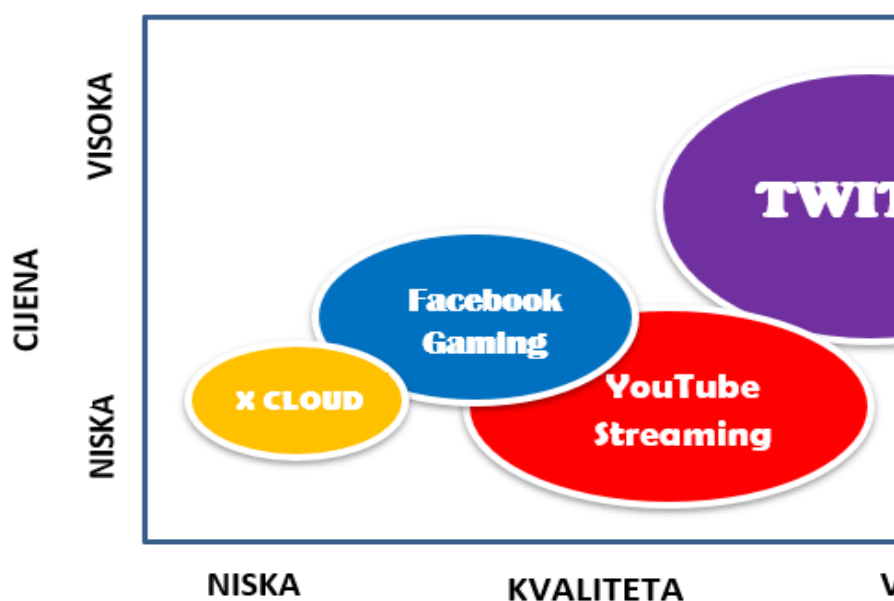
Bitno je spomenuti da je glavni dio zarade Twitch-a i ostalih gaming- streaming platformi u njihovom „ad space-u“ odnosno oglasnome prostoru na stranici.

Opet nastaje problem u tome da Twitch nije tradicionalno poslovanje, ali postoji način vrednovanja kvalitete i cijene te usporedbe s konkurentima.

U ovom slučaju Twitch poslovanja te ostalih game – streaming platformi, kupce će predstavljati poslovanja koja kupuju spomenuti „ad – space“ na streaming platformi.

**Glavni kupci oglasnog prostora na game – streaming stranicama** su gaming izdavači, kreatori koji promoviraju svoj sadržaj, poslovanja koja prodaju gaming opremu te ostali.

**Način mjerenja „kvalitete“** - prikazan po tome kolika je izloženost oglasa na kupljenom prostoru unutar game – streaming platforme. Postavlja se pitanje koja platforma generira najveći broj potencijalnih kupaca privučenih postavljenim oglasom.



Ilustracija je rad autora\*

**Twitch** nudi najkvalitetniji oglasni prostor jer generira najveći broj potencijalnih kupaca odnosno pruža najveću vrijednost. Zbog spomenutog razloga, Twitch ostvaruje najsnažniji položaj nasuprot ostalih game – streaming platformi. Twitch nudi najveću kvalitetu te pomoću toga postavlja najviše cijene.

**YouTube streaming** nudi pristojan oglasni prostor za povoljniju cijenu, ali ne predstavlja prijetnju Twitch-u jer su kupci oglasnih prostora svjesni prednosti veće koristi.

**Facebook Gaming** ima veće cijene od YouTube streaming-a, ali manju kvalitetu.

**X Cloud** predstavlja tržišne igrače koji nemaju veliku kvalitetu, ni cijenu te ne predstavljaju nikakvu prijetnju.

## 9. Dominantna strategija Twitcha - diferencijacija

Bit strategije diferencijacije je u ostvarivanju određene jedinstvenosti i posebnosti koja privlači velik broj kupaca, ne može biti lagano kopirana od strane konkurenata i stvara pozitivnu percepciju o poslovanju i proizvodu. Strategija diferencijacije stvara konkurentsku prednost na tržištu. Iako tržište game-streaminga ne posjeduje velik broj konkurenata, bitno je ostvariti konkurentsku prednost nad ostalima te unaprijediti svoju uslugu na viši nivo te biti koracima ispred konkurenata. YouTube streaming i Facebook gaming u svojoj biti pružaju istu uslugu kao i Twitch te unatoč tome Twitch je daleko poznatiji po streaming usluzi i ima iznimno veći broj vjernih korisnika.

Postavlja se pitanje „Zbog kojeg razloga Twitch ima prednost nad ostalim konkurentima, iako u konačnici nude istu uslugu?“ – taj odgovor leži u strategiji diferencijacije.

Načini na koje se Twitch odvaja od drugih te postaje najpopularnija platforma:

**1.) Fokusiranje na „izvornu“ interakciju** – Twitch je pionir u live streaming platformama, omogućava kreatorima sadržaja unikatan način stvaranja sadržaja. Pri stvaranju platforme generacija Y i generacija Z su bile ciljane demografske skupine (rođeni između sredine 90ih i ranih 2000ih). Generacije Y i Z stvaraju interes za „streamere“ koji stvaraju nefiltrirano i autentično iskustvo. Twitch je podržavao autentične sadržaje koji su privlačili masivni broj korisnika.

**2.) TwitchCon** – održavanje gaming konvencija za fanove (korisnike) – TwitchCon je godišnja konvencija koja slavi Twitch-ovu gaming zajednicu. TwitchCon je najveća gaming konvencija koja obuhvaća panele, „cosplaye“, natjecanja, retro gaming te naravno brojne fanove i najpopularnije streamere ( trodnevna konvencija je imala preko 50,000 dolaznika 2019. godine).

Pomoću TwitchCon konvencija Twitch se odvaja od konkurenata te stvara lojalnost svojih korisnika.

**3.) „Real – time“ interakcija** – Twitch je prvi uveo interakciju kreatora i gledatelja u realnom vremenu te mnogi asociraju Twitch s tom mogućnosti. Real – time interakcija je inovirala odnos kreatora na internetu i njegovih pratitelja. Uzeći u obzir da je Twitch prvi uveo ovaj način interakcije, Twitch stvara prednost nad konkurentima jer se smatra liderom.

Ukratko, sa stvaranjem mogućnosti komunikacije u realnom vremenu u gaming zajednici, Twitch je u mogućnosti se izdvojiti od ostalih društveno-medijskih konkurenata.

**4.) Održavao turnire i inovirao gaming kao moderan sport** – Recimo da postoji gaming turnir, pobjednik osvaja milion američkih dolara. Takvi događaji prije nisu bili ni približno popularni te je postojala perspektiva „Zašto gledati druge kako igraju, ako možeš to uraditi sam?“, ali Twitch je promijenio tu perspektivu. Twitch je olakšao kreatorima, streamerima, izdavačima te gaming brandovima da održavaju gaming turnire. Twitch-ova live – streaming usluga, kreirana posebno za gamere, je bila instant favorit u zajednici. Ogromni izdavači kao Activision, Blizzard i Ubisoft su prepoznali potencijal gaming turnira te stvorili igre posebno za tu svrhu. Twitch je stvorio lagano održavanje, pridruživanje i gledanje turnira, on stvara eksplozivan rast gaming streaminga na globalnoj razini. Twitch se s time odvaja od svih konkurenata i stvara prednost koju trenutno nitko ne može prestići. Ukratko, Twitch-ova formula uspjeha i odvajanje od svih je bila u stvaranju turnira, omogućavanju interakcije u realnom vremenu, kreiranje nefiltriranog i originalnog sadržaja i održavanje konvencija.

Twitch je dugi niz godina bio jedina game – streaming platforma, ovo poslovanje je profitiralo na rastućoj gaming zajednici te inoviralo cijelu gaming industriju. Twitch je realizirao svoje poslovanje kroz svoju unikatnost, stvaranje lojalnosti svojih korisnika i kroz samu inovaciju. Twitch je postao više od poslovanje, on je postao zajednica te iako su se pojavili konkurenti kao Facebook gaming i YouTube streaming, Twitch je i dalje lider svoje industrije jer se uvelike razlikuje od svega što je bilo i što je na tržištu.

Twitch je savršen primjer uspješne strategije diferencijacije jer je:

- Stvorio zajednicu vjernih korisnika
- Zadobio poštovanje svojih partnera
- Inovirao cijelo tržište
- Konstantno bio daleko iznad svih konkurenata
- I naravno, razlikuje se od svega na tržištu

Najjednostavnije je reći da je dovoljno spomenuti riječ „streaming“ u gaming zajednici i prva asocijacija će uvijek biti Twitch.



## 10. Organiziranje unutar Twitcha

Organiziranje je funkcija menadžmenta koja prati planiranje. Proces uspostavljanja pravilnog korištenja resursa unutar menadžmentskog sistema organizacije.

Organiziranje je funkcija koja sinkronizira i kombinira ljudske, fizičke, financijske i informacijske resurse te ih koristi s ciljem ostvarenja rezultata.

Funkcija organizacije je esencijalna jer olakšava administraciju i funkcionalnost cijelog poslovanja.

Ključni procesi organizacije i organiziranja (na primjeru Twitch-a) :

**Racionalno koordiniranje aktivnosti** – Twitch pronalazi način kako najefektivnije koordinirati aktivnosti poslovanja. Twitch organizira na način koji dovodi do učinkovitih rezultata te stvara dugoročnu dobrobit za poslovanje. Racionalno koordiniranje aktivnosti štedi novac i vrijeme.

**Koordiniranje aktivnosti određenog broja ljudi** – Kod svakog organiziranja potrebno je posvetiti pažnju na najvrjedniji resurs – svoje zaposlenike. Twitch koordinira svoje zaposlenike s ciljem stvaranja smjera kojeg oni trebaju pratiti.

**Usmjerenost na zajedničku svrhu ili cilj** – Vraćajući se na primjer iz prvog rada (uvod nove aktualizirane online platforme Twitch-a), Twitch daje do znanja svim zaposlenim da je krajnji cilj uvod nove platforme te svoje planove provodi pomoću organiziranja. Svi odijeli imaju svoje posebne zadatke, ali svi su orijentirani prema finalnom cilju.

**Podjela rada** – Twitch kroz podjelu rada određuje tko što radi te s time stvara strukturu koja povećava uspješnost realizacije plana. Twitch stvara podjelu tako da provodi zadatke kroz određene timove programera, dizajnera, promocijskog tima i ostalih. Sa konkretno definiranim zadacima, svaki tim točno zna što mora i do kada učiniti.

**Hijerarhija autoriteta i odgovornosti** – Kao pri svakoj strukturi poslovanja i u Twitch-u postoji hijerarhija. Svaki zaduženi tim ima svog voditelja koji njima upravlja te je za njih odgovoran, nakon voditelja timova dolazimo do voditelja odijela te dolazimo do vrhovnog menadžmenta te i glavnog menadžera. Na primjeru Twitcha, voditelj tima programera zaduženih za skriptiranje sučelja nove platforme odgovara glavnom voditelju programerskog odijela, glavni voditelj programerskog odijela odgovara koordinatoru organizacije itd. Bitna je jasna hijerarhija autoriteta čija je poanta održavanje kontrole i reda unutar poslovanja.

## 10.1 Organizacijska struktura Twitcha

Twitch organizira svoje poslovanje te način provođenja zadataka na način koji ostvaruje najbolje rezultate. Twitch dijeli svoju organizaciju na timove i odjele te kroz njih jasno definira izgled organizacije poslovanja. Bitno je ostvariti i potpunu integraciju svih dijelova poslovanja u jednu uspješnu cjelinu.

### **Formalna organizacija**

Twitch posjeduje definirane kanale komuniciranja kojim se uspostavlja lagani protok potrebnih informacija kojima se ostvaruje efikasno poslovanje.

Formalna organizacija Twitch-a prikazuje način koji je propisan pravilnikom te koji je službeno utvrđen.

### **Neformalna organizacija**

Dio svakog poslovanja su ljudi te socijaliziranje. Kroz razvoj međuljudskih odnosa te stvaranja pozitivne atmosfere, Twitch dobiva uigrane zaposlenike koji koriste svoje snage da bi ostvarili najbolje rezultate prilikom obavljanja zadataka.

Formalna organizacija prikazuje kako bi stvari trebale biti dok neformalna organizacija uključuje faktore koji su prilagođeni stvarnoj situaciji i koja uzima u obzir osobnosti zaposlenih.

### **Osnove organiziranja unutar Twitcha:**

**Diferencijacija i integracija** – Twitch diferencira odnosno stvara podjelu rada unutar poslovanja kroz spomenute timove i odjele. Iako su timovi i odijeli zasebni, svi oni imaju zajednički cilj te iz toga razloga je bitna njihova integracija u jednu cjelinu.

**Stupanj složenosti organizacije** – Kroz diferencijaciju strukture stvara se određen stupanj organizacijske složenosti, vertikalne pa i horizontalne. Veća diferencijacija unutar Twitcha stvara detaljniju podjelu rada. Složenost integracije ovisi i o stupnju integracije, to jest o vrsti veza i odnosa između pojedinaca, poslova, timova i odijela.

**Horizontalna i vertikalna integracija** – Nakon što Twitch diferencira zadatke na osnovi njihovih sličnosti i srodnosti, bitno je da grupirane zadatke horizontalno i poveže. Horizontalna integracija predstavlja oblikovanje organizacijske strukture i podrazumijeva koordinaciju između odijela i timova na hijerarhijskoj razini. Kroz vertikalnu integraciju, Twitch koordinira aktivnosti između vrha i dna organizacije te uspostavlja kontrolu. Spomenuti menadžeri i voditelji odijela više razine ujedinjuju poslove nižih razina. Na primjeru, voditelj programerskog odijela ujedinjuje sve timove programera.

**Grupiranje** – Twitch grupira postavljene zadatke unutar organizacijske strukture, grupiraju se slični poslovi kao na primjer poslovi programiranja sučelja, programiranje URL dostupnosti, programiranje interaktivnosti hyperlinkova itd. Kroz grupiranje dijelova oni su prepoznati kao dio veće jedinice.

**Koordiniranje** – kroz koordinaciju se ostvaruje uspješna integracija, Twitch kroz strukturu i zadanu hijerarhiju koordinira tijekom poslovanja te usklađuje različite odjele i timove.

### **Razina centralizacije i decentralizacije Twitch-a**

Zbog masivnosti poslovanja Twitch-a te kompleksnosti njegove strukture i organizacije, Twitch se fokusira na decentralizaciju jer kod centraliziranog sistema vrh donosi sve odluke, dok velika poslovanja si to ne mogu priuštiti. U Twitch-u najvažnije odluke donosi vrhovni menadžment, ali odluke o svakodnevnom poslovanju i odluke manje relevantnosti mogu donositi članovi nižeg menadžmenta. Decentralizirane organizacije su visoko diferencirane te njima pripada i Twitch. Pomoću takvog načina rada, voditelji timova i voditelji odijela imaju određenu slobodu i kontrolu bez potrebnog pristanka višeg menadžmenta. Niti jedno poslovanje nije potpuno centralizirano ili decentralizirano, stoga je bitno pronaći ravnotežu.

## 11. Kultura organizacije

Kultura organizacije uključuje očekivanja, iskustva, filozofije i vrijednosti koje vode članove organizacije. Kultura je bazirana na zajedničkim stavovima, vjerovanjima, običajima te pisanim i nepisanim pravilima koja su kreirana kroz vrijeme te smatrana validnima.

Najjednostavnije rečeno, kultura organizacije je „način na koji se stvari ovdje rade“.

### **Kultura organizacije na primjeru Twitch-a**

Organizacija Twitch-a se orijentira na takav način koji omogućava fluidan tijek aktivnosti unutar poslovanja. Twitch kao moderno poslovanje fokusira napore s ciljem izgradnje kvalitetne interne kulture unutar poslovanja koja angažira sve zaposlene.

Twitch uspostavlja kulturu povjerenja nadređenih prema zaposlenima s ciljem skraćivanja crvene vrpce (red tape). Zaposlenici imaju veću slobodu pri odlučivanju te kroz dopuštenu imaginaciju i kreativnost stvaraju potencijalne dobitke za Twitch.

Kultura Twitch-a se temelji na suradnji različitih odjela i timova te diferencirano poslovanje se kroz formalne i neformalne odnose i suradnje sintetizira u funkcionalnu fokusiranu jedinicu – što bi bilo nemoguće bez kvalitetne kulture organizacije Twitch-a.

Zaposlenici su motivirani i željni uspjeha jer ih Twitch usmjerava prema kvalitetnijem i slobodnijem radu te svaki zaposlenik ima mogućnost izraziti svoju ideju te misli kroz česte brainstorming sesije koje twitch održava unutar te i između odjela.

Twitch konstantno radi na tome da poboljšava odnose svojih zaposlenika unutar poslovanja jer njihova kooperacija i odnosi su temelj cijelog poslovanja.

### **Određenje organizacijske kulture unutar Twitch-a**

Kroz različite vrijednosti, norme i uvjerenja te njihove sinteze dolazi se do glavne misli Twitch-ove kulture; Glavna bit kulture Twitch-a je originalnost te suradnja zaposlenika.

Twitch je stvarao svoju kulturu organizacije kroz specifične načine internog poslovanja, kroz vođenje i motiviranje svojih zaposlenika te stvaranja kvalitetnih međudnosa unutar organizacije odnosno odnosa zaposlenika Twitch-a.

Kulture se većinom dijele na: Inovativne, agresivne, ishodno orijentirane, stabilne, orijentirane na ljude, tim-orijentiranje te orijentirane na detalje.

Proučivši Twitch kao cjelinu bilo bi netočno reći da pripada samo jednoj od tih kultura. (svrstavanje poslovanja u samo jednu od njih je izrazito pojednostavljeno.)

U Twitch-u su najviše vidljive sljedeće kulture organizacije:

**Inovativna kultura** – Twitch je kao poslovanje fleksibilan i priviknut prilagodbi, sklon eksperimentiranju s novim idejama. Twitch kao moderno poslovanje se oslanja na konstantne inovacije te pomoću istih održavanje statusa najutjecajnijeg game – streaming poslovanja.

**Kultura orijentirana na ljude** – Twitch cijeni pravednost, poticanje i poštovanje individualnih prava. Poslovanja s ovom kulturom se drže mantre „ljudi su najvažniji faktor“ te se Twitch može ponositi s time da je jedno od tih poslovanja. Twitch se trudi pružiti živo i interaktivno poslovanje s kojim se zaposlenici mogu ponositi. Motivacija zaposlenika je bitan faktor svih poslovanja te što su više zaposlenici angažirani to je bolje cijelo poslovanje.

**Timski orijentirano poslovanja** – Twitch stavlja veliku važnost na kolaboraciju i naglašava važnost kooperacije između zaposlenika. Brojni timovi unutar Twitch-a ostvaruju prije spomenutu diferencijaciju te kroz suradnju pojedinih zaposlenika, njihovih timova te odjela se stvara integrirana cjelina koja čini Twitch-ovo poslovanje. Timovi omogućuju unikatan način poslovanja te suradnja između njih je integralan dio sveukupne organizacijske kulture Twitch-

Skala organizacijske kulture unutar Twitcha

Na skali vrsta organizacijske kulture temeljene prema opsegu prihvaćenosti i pridržavanja vrijednosti, Twitch bi pripao vrsti široko prihvaćene i jako pridržane kulture.

Twitch-ova kultura je široko prihvaćena te su zaposlenici dio te kulture i stavlja se iznimna važnost na cijenjenje iste.

Što se tiče kršenja kulture organizacije, Twitch je nisko tolerantan prema kršiteljima iz razloga što ugrožavanje spomenute kulture negativno utječe na cjelokupno poslovanje.

Kultura organizacije Twitch-a je temeljena na cijenjenju individualca, poštivanju mišljenja i ideja te harmoniji organizacije. Vrijednosti i sama kultura unutar Twitch-a je rezultat dugog rada te iznimno velikog broja odnosa zaposlenika, timova, odjela odnosno cijelog poslovanja. Vrijednosti i sama kultura unutar Twitch-a je rezultat dugog rada te iznimno velikog broja odnosa zaposlenika, timova, odjela odnosno cijelog poslovanja.

## 12. Vođenje organizacije

Vođenje je osnovna funkcija unutar marketinškog procesa. Vođenje je korištenje utjecaja pri motiviranju zaposlenika sa svrhom ostvarenja organizacijskih ciljeva. Utjecaj i važnost voditelja (engl. leader) je nezanemariva te nosi veliku važnost u modernom poslovanju.

Kao visokokvalitetno i moderno poslovanje, Twitch ima izuzetno napredan menadžment te integralni dio tog menadžmenta je vođenje. Poslovanju kojem je glavna motivacija stvaranje modernih i inovativnih usluga potreban je izvor kreativnosti i vizija. Vođe unutar Twitch-a su vitalan dio cijelog poslovanja te njihov utjecaj vodi cijelu tvrtku. Vođa stvara ideju, vodi timove i odijele te nagrađuje inovativnost, originalnost i kreativnost zaposlenika. Nije tajna da motiviraniji zaposlenici direktno utječu na cjelokupno poslovanje te iz tog razloga Twitch postavlja nepokolebive voditelje koji održavaju moral zaposlenih. Twitch ima mnogobrojne voditelje raznih odjela i timova, vođe integriraju cijelo poslovanje sa neformalnim suradnjama različitih odjela.

Postoje razni načini i stilovi vođenja unutar poslovnog svijeta; dok neka poslovanja još uvijek koristi autokratski stil, Twitch se fokusira na suvremenije načine vođenja.

- **Demokratsko vodstvo** – Twitch-u je bitno da se svi zaposlenici osjećaju esencijalno te da njihovo mišljenje nosi vrijednost unutar poslovanja. Vođe se konstantno konzultiraju sa zaposlenicima te svi imaju mogućnost izraziti svoje misli i ideje.
- **Transformacijsko vodstvo** – Kao što je već spomenuto u prošlim radovima, Twitch održava intenzivan i izazovan način rada koji motivira zaposlenike te unapređuje znanja i vještine istih. Zaposlenici Twitch-a su neprestano usmjereni na inovativnost od strane vođa s ciljem ostvarenja najboljeg rezultata. Twitch daje slobodu zaposlenicima te s tim povjerenjem zaposlenici se osjećaju značajnim i cijenjenim.
- **Timsko vođenje** – Bitan dio vođenja timova je stvaranje slike budućnosti odnosno zadane vizije. Vođe timova unutar Twitch-a motiviraju i koordiniraju suradnju s ostalim timovima te stvaraju motiviranu i uspješnu radnu snagu poslovanja. Timovi su značajan dio modernih poslovanja te uspješnost samog tima često ovisi o njegovom vođi.
- **„Coach“ vođenje** - ovaj način vođenja se najviše odnosi na moral zaposlenika, „coach“ vođa ima zadatak motiviranja, inspiriranja i poticanja zaposlenih. Ovakvi

vođe se fokusiraju na davanje podrške te pomaganju zaposlenicima. Twitch ima velik broj „coach“ vođa koji poboljšavaju performanse zaposlenih kroz lagana poticanja.

- **Karizmatično vođenje** – Vođe koji nadahnjuju svoje zaposlenike kroz čistu snagu vlastite persone. Karizmatične vođe predstavljaju primjer i ideal zaposlenima, oni motiviraju pomoću ogromne volje. Twitch-ovi karizmatični vođe služe kao lideri unutar poslovanja, predstavljaju entuzijazam i znatiželju za inovativnijim.
- **Vodstvo vizionara** - Ovi vođe se apsolutno fokusiraju na zamišljenu viziju te usmjeravaju svoje zaposlene prema njoj. Vođe vizionari su originatori, oni sa idejom i glavnom misli. Twitch stavlja veliku odgovornost na ovakve vođe jer su oni inicijalni korak svih pothvata.

Twitch se koristi velikim brojem načina vođenja poslovanja, svi navedeni načini su od primarne važnosti te je iznimno bitno ih integrirati u jednu funkcionalnu cjelinu.

## 12.1 Motivacija unutar Twitcha

Često se miješa pojam „sretnog“ zaposlenika i „motiviranog“ zaposlenika. Iako mogu biti povezani, motivacija se zapravo odnosi na nivo zaposlenikove želje za radom. Motivirani zaposlenici će biti produktivniji, više obuhvaćeni i investirani u njihov posao

Postoje mnogobrojni faktori koji utječu na nivo motivacije zaposlenih. Twitch ulaže veliki trud da zaposlenici budu motivirani te tako i produktivni. Vođe imaju veliki zadatak pri motiviranju zaposlenika, oni stvaraju efektivno usmjeravanje i vođenje poslovanja kroz vlastite zaposlenike. Menadžeri i vođe koriste različite motivacijske programe pri ohrabrenju zaposlenika te ostvarenju njihovog maksimalnog potencijala na radnom mjestu.

**1. Poboljšanje performanse** – Motivirani zaposlenici imaju vještinu i volju za radom kroz dobivanje relevantnih edukacija i treninga. Twitch konstantno ulaže u edukaciju zaposlenih te povećanje njihovih poslovnih vještina.

**2. Mijenjanje indiferentnih stavova** – Vođe imaju zadatak promjene negativnih i indiferentnih stavova zaposlenih kroz poticanje i pomaganje. Twitch-ovi vođe mijenjanju percepciju zaposlenih kroz motivaciju i socijalne vještine. Vođe dobivaju znanje

potencijalnih problema koje neki zaposlenici imaju te poduzimaju potrebne korake pri uklanjanju istih.

**3. Smanjenje otpora prema promjenama** – Promjene su neizbježiv dio svakog poslovanja te je naturalna reakcija biti rezistentan prema njima. Twitch je moderno poslovanje stoga je i sklono konstantnim promjena, iz tog razloga vođe moraju pripremiti i voditi zaposlene kroz te promjene.

**4. Održavanje stabilne korporacijske slike** – Motivirani zaposlenici čine važan dio goodwill-a poslovanja. Twitch-ovi zaposlenici su viđeni kao zadovoljni članovi svoje korporacije te to ostavlja dobar dojam o poslovanju.

**5. Redukcija „turnovera“ i izostajanja s posla** – Stanje unutar poslovanja je vidljivo kroz broj odlaska radnika iz tvrtka te izostajanja s posla. Visoko motivirani radnici nemaju potrebu za promjenom firme u kojoj rade te ne izbjegavaju posao. Twitch-ovi vođe stvaraju lojalne, točne i redovne zaposlenike kroz stalnu potporu, kvalitetno vođenje i poštovanje zaposlenih.



## 13. Zaključak

Menadžment se može definirati kao esencijalan dio poslovanja kroz čije kvalitetno planiranje i provođenje se ostvaruje uspješnost organizacije. Upravljanje unutar organizacije podrazumijeva koordiniranje raznih elemenata, od kojih su najvažniji ljudi, u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva. Naravno, uvijek postoji pitanje toga je li menadžment umjetnost, znanost ili kombinacija obojeg, no ipak većina uspješnih menadžera se slaže da je potrebna određena akademska podloga pri kvalitetnom upravljanju organizacija. Menadžment podrazumijeva set principa koji su povezani sa funkcijama planiranja, organiziranja, upravljanja, kontroliranja i aplikacije tih principa u iskorištavanju fizičkih, financijskih, ljudskih i informacijskih resursa na najefektivniji i najefikasniji način u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Bitno je staviti naglasak na to da se menadžment bavi konstantnim napretkom i promjenama koje se trebaju efektivno i efikasno izvršiti i koordinirati.

Unutar primjera Twitcha vidljiv je primjer moderne kompanije gdje velik broj klasičnih pravila i načina menadžmenta se mijenja i evoluiru u nešto naprednije. Twitch je jedna od najutjecajnijih globalnih tvrtka unutar svojeg tržišnog polja upravo zbog svojih poslovnih odluka i načina vođenja i upravljanja – bolje rečeno menadžmenta.

Kao moderna tvrtka veliki naglasak se stavlja na inovativnost koja se odnosi i na tehnološki, ali i upravljački dio poslovanja. Twitch je uspio zbog svoje inovativnosti, no trenutno ostale konkurentne tvrtke su mu za petama, tako da će Twitch imati potrebu ponovno inovirati u kontekstu odvijanja poslovnih procesa ili tehnološke nadmoći. Menadžment je izuzetno složen aspekt poslovanja i sadrži velik broj elemenata koji moraju biti pokriveni ako se želi ostvariti uspjeh, odnosno postavljeni ciljevi.

Twitch je zanimljiv primjer jer se odnosi na poslovanje koja ne prodaje standardni proizvod i ne funkcionira po klasičnoj geografskoj pokrivenosti, bolje rečeno on je globalna online tvrtka i svoju dobit ne zarađuje na standardan način kao neke manje obične tvrtke. Menadžment modernih globalnih tvrtka je daleko zahtjevniji i u njemu se isprepliće potreba za fleksibilnosti i decentralizaciji.





**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, Goran Gelo (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Menadžment na primjeru korporacije Twitch (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Goran Gelo  
(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, Goran Gelo (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Menadžment na primjeru korporacije Twitch (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Goran Gelo  
(vlastoručni potpis)

## Literatura

1. Akmaeva, R., Aytpaeva, A. A., Glinchevskiy, E. I., & Zhautikov, B. (2020). Development of Management in the Digital Era. *Conference: International Conference on Economics, Management and Technologies 2020*.
2. Arevalo, J. A., Laud, R. L., & Johnson, M. S. (2014). "Managerial skills, mindsets, and roles: advancing taxonomy to relevancy and practicality". *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 10574-10574.
3. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
4. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak Excellens.
5. Breitner, R., & Casidy, C. (2011). *Management*. Boston: Hougoo Miffin Company.
6. Buble, M. (2000). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
7. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
8. Delfino, D. (11. 06 2020). 'What is Twitch?': Here's what you need to know about the world's leading live-streaming platform for gamers. Dohvaćeno iz Business insider: <https://www.businessinsider.com/guides/tech/what-is-twitch>
9. Drucker, P. F. (1999). *Management*. Liverpool: Taylor and Francis.
10. Hodak, Z. (2011). *Utjecaj funkcija menadžmenta na uspješnost sportskih organizacija : doktorska disertacija*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
11. Laud, R., Arevalo, J., & Johnson, M. (2016). The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. *Journal of Management & Organization*, 435-456.
12. Lozić, J. (2012). *Osnove Menadžmenta*. Split: Sveučilište u Splitu.
13. Lozić, J. (2019). *Menadžment ekonomije platformi*. Sveučilište Sjever. Centar za digitalno izdavaštvo. ISBN 978-953-7809-93-5.
14. Lozić, J. (2017). Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: Prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju. Zbornik Sveučilišta Libertas, I.-II, 1.-2., 71-96. DOI. 316.774:654.1.
15. Lozić, J. (2020). Utjecaj razvoja tehnologije na temeljne postavke teorije disruptivnih inovacija. Zbornik radova Međimurskog veleučilište u Čakovcu, 11(2); 45-52.

16. Mazurek, G., & Tkaczyk, J. (2016). *The impact of the digital world on management and marketing*. Varšava: Poltex.
17. Olum, Y. (2019). Modern management theories and practices. *Makerere University*, 1-24.
18. Parker, L. D., & Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 175-194.
19. Sikavica, P., & Bahtijarević-Šiber, Š. (2004). *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
20. Sikavica, P., & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
21. Studycorgi. (01. 07 2021). *Twitch: Organization Analysis*. Dohvaćeno iz Studycorgi: <https://studycorgi.com/twitch-organization-analysis/>
22. Weihrich, H., & Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: MATE.