Analiza okoline javne ustanove "Gavella" uz strateške smjernice

Zorko, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:161655

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

DIPLOMSKI RAD br. 73/PE/2016

ANALIZA OKOLINE JAVNE USTANOVE "GAVELLA" UZ STRATEŠKE SMJERNICE RAZVOJA

Maja Zorko

Varaždin, ožujak 2016.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Poslovna ekonomija

DIPLOMSKI RAD br. 73/PE/2016

ANALIZA OKOLINE JAVNE USTANOVE "GAVELLA" UZ STRATEŠKE SMJERNICE RAZVOJA

Studentica:
Maja Zorko, 0169/336D

Mentor:
doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Maja Zorko	MATIČNI BROJ	0169/336D

NASLOV RADA: Analiza okoline javne ustanove "Gavella" uz strateške smjernice

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Analysis of environment of public institution "Gavella" theatre with strategic directions

KOLEGIJ: Organizacija i organizacijsko ponašanje

MENTOR: doc. dr. sc. Anica Hunjet

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina
2. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić
3. doc. dr. sc. Anica Hunjet

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 73/PE/2016

OPIS

Zadatak ovog diplomskog rada je provesti analizu okoline organizacije. No, prije toga potrebno je pojasniti sam pojam organizacije, naglasiti njezinu važnost, spomenuti vrste organizacije, obratiti pozornost na obilježja, njezine dimenzije i čimbenike. Nadalje pojasniti pojam organizacijskog ponašanja te isto povezati sa menadžmentom. Nakon toga definirati samu okolinu organizacije, te njezinu podjelu i obilježja. Na kraju odabrati organizaciju, te za nju provesti analizu okoline, putem čega treba doći do strateških smjernica za tu odabranu organizaciju. Za svaku okolinu potrebno je odabrati jedan alat, određenu analizu te prije same analize objasniti postupak izrade analize pomoću određenog alata. Kroz ovaj rad želi se prikazati stečeno znanje tokom studiranja, povezivanje nekoliko kolegija unutar jednog rada i snalaženje s raznim izvorima što se tiče literature.

U VARAŽDINU, DANA 10.03.2016

POTPIS MENTORA A. Hunjet

REPUBLIKA HRVATSKA 5 SVEUČILIŠTE SJEVER PRIVRNICA SVEUČILIŠTE SJEVER

DIR 01 PE

Predgovor

U današnjem globalnom svijetu bez granica, nužno je poznavanje okoline u kojoj organizacije djeluju. Okolina utječe na organizacije, ali i organizacije utječu na okolinu, stoga je potrebna stalna kontrola istog pomoću raznih analizi, a što je posao organizacijskog ponašanja, preciznije strategijskog menadžmenta.

Rad je podijeljen u sedam dijelova. Nakon uvoda u kojem se upoznajemo sa predmetom i ciljem istraživanja, u sljedećih nekoliko poglavlja riječ je o samoj organizaciji, zatim dolazimo do organizacijskog ponašanje koje povezujemo sa menadžmentom.

S time da se provodi analiza okoline, što je područje strateškog menadžmenta, govorit će se i o njemu. Zatim se upoznajemo s okolinom organizacija, da bismo što lakše pristupili zadnjem poglavlju koje obuhvaća samu analizi odabrane organizacije, javne ustanove, kazališta "Gavella" - gradsko dramsko kazalište Grada Zagreba.

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. sc. Anici Hunjet, na pruženoj pomoći i savjetima tokom izrade ovog diplomskog rada. Također, zahvaljujem profesorima Sveučilišta Sjever te samom Sveučilištu. Isto tako, zahvaljujem se djelatnicima kazališta "Gavella" na pruženoj prilici, te pomoći da praktični dio rada provedem na temelju kazališta. Zahvaljujem se i svojoj obitelji, kolegama i prijateljima na podršci i razumijevanju iskazanom tijekom studiranja.

Sažetak:

Osvrnemo li se oko sebe, u privatnom pogledu, ali i općenito promatramo li svijet oko sebe, shvatimo da se sve sastoji od organizacija. Sve što uz sebe veže dvoje ili više ljudi smatra se organizacijom, jer dolazi do podijele zadataka, a u svrhu ostvarenja određenih ciljeva organizacije. Jasno je da postoje razne organizacije, jedna od njih je i javna ustanova.

U ovom radu provest će se analiza okoline organizacije, i to javne ustanove – gradskog dramskog kazališta Grada Zagreba „Gavella“. Najprije će se kroz nekoliko poglavlja definirati sama organizacija, te njezina važnost, vrste organizacije, obilježja, njezine dimenzije i čimbenici. Nadalje upoznavanjem svega navedenog dolazimo i do organizacijskog ponašanja.

Organizacijsko ponašanje je područje istraživanja unutar organizacije u svrhu primjenjivanja tog znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije. U tom području djeluju menadžeri u organizaciji, pa od tuda poveznica za sljedeće poglavlje, o menadžmentu. Međutim, tema rada je provesti analizu okoline, što spada u strateški menadžment, pa posebnu pozornost obraćamo upravo ovom vidu menadžmenta.

Nakon definiranja strateškog menadžmenta, krećemo s upoznavanjem same okoline organizacije, njezinih dijelova i obilježja kako bi se lakše analizirala okolina kazališta „Gavella“. Kroz ovaj rad analizirana je eksterna okolina pomoću PEST analize, industrijska pomoću Porterovog modela pet konkurentskih sila, interna pomoću VRIO analize te na kraju pomoću TOWS analize spojene su eksterna i interna okolina kako bi se dobila četiri skupa alternativnih strategija.

Na kraju svake analize, interpretacijom dobivenih rezultata dane su strateške smjernice daljnjeg razvoja kazališta „Gavella“.

KLJUČNE RIJEČI: okolina organizacije, ciljevi, strategije, analiza okoline, strateški menadžment

Abstract:

If we look around us, in private or globally, we realize that everything is made of organizations. More precisely everything that is connected with two or more people can be considered as an organization. People connected this way come to share tasks within their organization, all in order to achieve specific goals of the organization.

This paper will cover analysis of environment of the organization. This organization is a public institution type, it is the city of Zagreb Dramatic Theatre "Gavella". The first part will define what is organization, and its importance, types, characteristics, its dimensions and factors. Through further exploration of the above paper, we'll come to the organizational behavior.

Organizational behavior is an area of research within the organization for the purpose of applying this knowledge to improve the efficiency of the organization. Managers cover this field of work in the organization, and that is our link to the next chapter, the management. However, since the topic of this paper is to analyze environment of the organization, which is part of the strategic management, this paper will pay particular attention to this aspect of management.

After defining the strategic management, we will start exploring environment of the organization, its parts and features, to help us analyze environment of "Gavella" theater. We'll analyze the external environment using PEST analysis, industrial environment using Porter's model of the five competitive forces, internal environment using VRIO analysis and finally TOWS analysis will help us to connect the external and internal environment in order to obtain four sets of alternative strategies.

At the end of each analysis, through interpretation of the results will be given strategic directions of further development of "Gavella" theater.

KEY WORDS: environment organizations, goals, strategies, environmental analysis, strategic management

SADRŽAJ:

1 Uvod 1

1.1 Problem, predmet i objekt istraživanja 1

1.2 Svrha i ciljevi istraživanja 2

1.3 Metode prikupljanja podataka 2

1.4 Struktura rada 2

2 Osnove organizacije 4

2.1 Određenje organizacije 4

2.1.1 Pojam i definiranje organizacije 5

2.1.2 Važnost i ciljevi organizacije 7

2.1.3 Vrste i obilježja organizacije 9

2.2 Uloga organizacije u društvu 12

2.3 Uspješna organizacija 13

2.4 Dimenzije organizacije 14

2.4.1 Podjela rada i specijlizacija 14

2.4.2 Hijerarhija 15

2.4.3 Raspon kontrole 15

2.4.4 Ovlast i odgovornost 16

2.5 Čimbenici organizacije 16

2.5.1 Unutarnji čimbenici organizacije 18

2.5.1.1 Vizija, misija i ciljevi 19

2.5.1.2 Strategija organizacije 19

2.5.1.3 Tehnologija 20

2.5.1.4 Veličina organizacije 20

2.5.1.5 Životni ciklus organizacije 20

2.5.1.6 Ljudi 20

2.5.1.7 Proizvod ili usluga 21
2.5.1.8 Lokacija 21
2.5.2 Vanjski čimbenici organizacije 21
2.5.2.1 Ekonomska okolina 22
2.5.2.2 Tehnološka okolina 22
2.5.2.3 Društvena okolina 23
2.5.2.4 Demografska okolina 23
2.5.2.5 Politička okolina 23
2.5.2.6 Pravna okolina 23
2.5.2.7 Kulturna okolina 24
2.5.2.8 Međunarodna okolina 24
2.5.2.9 Integracijski procesi 24
2.5.2.10 Kupci 25
2.5.2.11 Konkurencija 25
2.5.2.12 Dobavljači 25
2.5.2.13 Tržište rada 25
2.6 Kultura organizacije 26
3 Organizacijsko ponašanje 28
3.1 Organizacija upravljanja i menadžmenta 28
3.1.1 Razlika između upravljanja i menadžmenta 29
3.2 Menadžment 30
3.2.1 Strateški menadžment 31
4 Opći podaci o kazalištu "Gavella" 33
4.1 Struktura i hijerarhija kazališta "Gavella" 35
4.2 Povijest kazališta "Gavella" 36
5 Pojmovno određenje okoline organizacije 37
5.1 Eksterna ili vanjska okolina 37
5.1.1 Opća ili socijalna okolina 38
5.1.2 Poslovna okolina ili okolina zadatka 39

5.1.3 Industrijska okolina 42

5.2 Interna ili unutarnja okolina 44
5.2.1 Obilježja interne okoline 44
5.2.2 Dimenzije interne okoline 45

6 Analiza okoline organizacije "Gavella" 47

6.1 Definicija analize okoline 47
6.1.1 Svrha i zadatak analize okoline 47
6.1.2 Uloge analize okoline 48

6.2 Analiza opće okoline kazališta "Gavella" 49
6.2.1 PEST analiza kazališta „Gavella“ 50

6.3 Analiza industrijske okoline kazališta „Gavella“ 57
6.3.1 Porterov model 5 konkurentskih sila 57

6.4 Analiza interne okoline kazališta „Gavella“ 59
6.4.1 VRIO analiza kazališta „Gavella“ 60

6.5 Povezivanje eksterne i interne okoline 61
6.5.1 TOWS analiza kazališta „Gavella“ 63

7 Zaključak 65

Literatura 67

Popis slika 69

Popis tablica 69

1 UVOD

Svjedoci smo da današnji svijet u prvom planu obilježava globalizacija, te potreba da se postigne konkurentska prednost. Teško je opstati u "svijetu bez granica" pa je ključna stvar za svaku organizaciju, slijediti strategiju, do koje se dolazi analizama, kako eksterne tako i interne okoline.

Upravo o tome pisat će se u ovom diplomskom radu, kako bi se prikazala stečena znanja tokom studiranja, ali i proširila postojeća znanja. Proučavanjem dodatne literature, članaka, te u suradnji sa djelatnicima odabrane organizacije, i naravno uz stručnu pomoć mentora, dobit će se slika kako doći do određene strategije razvoja.

No, prije same analize okoline organizacije, pojasnit ćemo što to točno organizacija jest, jer je to suština svega. Nadalje ćemo govoriti o organizacijskom ponašanju kako bismo povezali organizaciju i menadžment, te objasnili koja je njegova uloga.

1.1 PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA

U ovom radu problem istraživanja je okolina organizacije, te njezin utjecaj na poslovanje. Organizacija mora biti svjesna okoline u kojoj posluje jer ona itekako djeluje na ishod poslovnih aktivnosti, te isto tako pomoću dobrog poznavanja okoline, organizacija lako može postići konkurentsku prednost, što je od vrlo velike važnosti u današnjem poslovnom globalnom svijetu.

Predmet istraživanja je ponajprije, proučiti, upoznati, a potom i ono najvažnije analizirati okolinu organizacije u kojoj ona djeluje. Time potvrditi njezinu ulogu u samom poslovanju, te dobivenim rezultatima putem analiza doći do strateških smjernica daljnjeg razvoja.

Kako bismo to što bolje prikazali, problem i predmet istraživanja primijenit ćemo na objektu istraživanja, a to je organizacija koja nije imaginarna, već stvarno posluje. Odabrana organizacija je Zagrebačko gradsko dramsko

kazalište „Gavella“. Na taj ćemo način najlakše i najbolje shvatiti bit ovog istraživanja.

1.2 SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Ciljevi istraživanja prikazanog u ovom radu su analiza, kao glavni, te putem toga, identificiranje čimbenika koji utječu u okolini organizacije, i interpretacija dobivenih rezultata kako bi se dali prijedlozi daljnjeg strateškog razvoja konkretne organizacije "Gavella".

Ovdje je riječ o kvalitativnom istraživanju, stoga se treba bazirati na istraživanje, otkrivanje, opisivanje i razumijevanje kako bi se postigli ciljevi istraživanja.

1.3 METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA

Kroz ovaj rad primijenit će racionalističke metode poput analiza i sinteza. Racionalističke metode karakteriziraju misaone aktivnosti i logička zaključivanja, a u njih spadaju analiza, sinteza, indukcija i dedukcija te komparacija. Indukcija i dedukcija neće biti primijenjene dok ostale metode hoće.

Osim racionalističkih metoda, u radu će se koristiti i empirijske i iskustvene metode, pomoću njih ćemo prikupiti istraživačku građu. Intervjuirat ćemo djelatnike "Gavelle", promatrati rad kazališta, te primijeniti iskustvo koje smo stekli tokom školovanja, odnosno studiranja.

1.4 STRUKTURA RADA

Nakon uvoda, problema, predmeta i objekta istraživanja, te metoda prikupljanja podataka što čini prvo poglavlje rada, drugo je poglavlje o organizaciji.

Definirana je sama organizacija, njezina važnost, obilježja, vrste, uloga u društvu te na kraju dimenzije organizacije. Nakon toga slijede čimbenici organizacije i njihova podjela te pojašnjenje svakog zasebno.

Treće poglavlje posvećeno je organizacijskom ponašanju te menadžmentu, a poseban se naglasak stavlja na strateški menadžment.

Četvrto poglavlje govori o odabranoj organizaciji na temelju koje se rade analize okoline.

Peto poglavlje govori o pojmovnom određenju okoline organizacije, kako bismo se što bolje upoznali s njom i lakše proveli analize.

Sljedeće, šesto poglavlje sadržava konkretne analize na primjeru odabrane organizacije, kazalištu "Gavella", nakon svake je analize dana i strateška smjernica daljnjeg razvoja.

Te na kraju rada slijedi zaključak, koji daje završni okvir cijelom radu.

2 OSNOVE ORGANIZACIJE

Kako bismo se što bolje uputili u samu temu rada, krenut ćemo s pojmovnim određenjem same organizacije. Stoga, upoznajmo se što je to organizacija te što točno znače, obuhvaćaju i predstavljaju.

2.1 ODREĐENJE ORGANIZACIJE

Sama riječ *organizacija* potječe od grčke riječi *organon,* što u prijevodu znači alat, instrument, spravu, napravu. Ta je riječ kroz povijest korištena za mnogo toga, pa tako i za čovjekove organe, dijelove tijela od kojih svaki obavlja određenu, posebnu, važnu funkciju u organizmu živog bića. Od prvobitne riječi s vremenom je nastala riječ *organizam*, koja je spomenute organe, od kojeg svaki ima važnu funkciju, svrstalo u cjelinu. Upravo tako i skup dijelova, koji su na bilo koji način međusobno povezani i usklađeni, čine organizaciju, točnije društvenu organizaciju. Upravo o toj vrsti organizacija pisat će se u ovom radu.

Kako bismo još više ukazali na rasprostranjenost same organizacije, čega nismo ni svjesni, osvrnut ćemo se na organizacije oko nas. Najuža organizacija u društvu je obitelj, sasvim je jasno od kolike je ona važnosti za pojedinca, a zatim i nadalje. Sljedeće, svaka je stvar koju koristimo rezultat neke organizacije, uzmemo li olovku i papir, koristimo rezultat neke organizacije. Auti, kuće, predmeti, ili pak sami procesi koji se odvijaju dio su i rezultat neke određene organizacije. Organizacije i proizvodi organizacija svuda su oko nas. Radi postizanja zajedničkog cilja, ljudi rade zajedno u organizaciji, jer sami ne bi mogli obaviti zadane zadatke. Korištenjem riječi organizacija mislimo na, podrazumijevamo, sve moguće sustave, strukture, procese, tehnologije, strategije i tako dalje, koji čine *modus operandi* [1] poslovnog subjekta. Vođeni svime rečenim, možemo reći da organizacija počinje pojavom čovjeka, jer se on njome počeo baviti istodobno s

[1] *modus operandi*- način djelovanja ((Hrvatski enciklopedijski rječnik - Lo-Ner, Grupa autora; Novi Liber, Zagreb, 2004., str. 211.)

obavljanjem korisnog, proizvodnog rada, pri prvom radu on se dakle trebao organizirati. No, usprkos tome, organizacija je fenomen 20. stoljeća, zato što se tada javlja kao znanost i razvijaju se brojne teorije organizacije. (Sikavica, P; 2011: 3-5)

2.1.1 POJAM I DEFINIRANJE ORGANIZACIJE

Sama riječ *organizacija* višeznačan je pojam, pa se pri njenom definiranju susrećemo sa brojnim problemima, jer se ona upotrebljava u različitim značenjima. Zato je u svakom pojedinačnom slučaju, kada se koristi riječ organizacija, potrebno znati na što se konkretno misli. Misli li se na aktivnost, odnosno proces organiziranja ili na organizaciju kao stanje, odnosno rezultat tog procesa, jer je organizacija i jedno i drugo. No, ova riječ označava i institucije pa se govori o poslovnoj organizaciji, to jest poduzeću ili javnoj ustanovi kao organizaciji.

"Zbog teškog definiranja organizacije, G. Morgan (1997.) ukazuje na potrebu izučavanja organizacije iz različitih perspektiva, on sugerira da se teoretičari organizacije oslone na metafore ili načine kako vide svijet oko sebe, te je tako uspostavio osam metafora:

- organizacije kao strojevi - racionalne, djelotvorne, hijerarhijski ustrojene i mehanističke;
- organizacije kao organizmi - otvoreni sustavi koji se prilagođavaju zahtjevima okoline;
- organizacije kao mozgovi - uče, dijele informacije i znanja s drugima te propisuju načine rada;
- organizacije kao kulture - imaju zajedničke vizije, vrijednosti, rituale i priče te supkulture;
- organizacije kao politički sustavi - sustavi moći i sukoba različitih interesa i programa;
- organizacije kao psihički zatvori - obuhvaćaju nesvjesno, starješinstvo, potisnutu seksualnost;

- organizacije kao tijek i transformacija - složene, nelinearne, samoorganizirajući te karakteriziraju proturječnost;
- organizacije kao instrumenti dominacije - u njima su ljudi otuđeni jer se moraju podvrgnuti interesima korporacije pa ih se guši i iskorištava."[2]

Iz svih tih perspektiva, organizacija se doista može izučavati. U različitim razdobljima pojave i razvoja organizacijske teorije dominantan pogled na organizaciju pripadao je jednoj od tih perspektivi, metafora organizacije. U današnjem svijetu željeli bismo da prevladavaju pogledi na organizacije koji ih vide kao organizme, mozgove, kulture i tijekove informacija i preobrazbe.

U sljedećem odlomku ćemo se posvetiti drugačijem poimanju organizacije, jer je taj način bliži organizaciji kakvom ćemo se baviti kroz ovaj rad. Pojasnit ćemo organizaciju kao društveni, politički i ulazno - izlazni sustav.

Organizacija kao društveni sustav, sastavljena je od većeg broja podsustava, gdje svaki od njih obavlja određenu funkciju koja mora biti usklađena sa sustavom kao cjelinom. U ovom radu bavimo se analizom javne ustanove, javna ustanova je organizacija, gledana kao društveni sustav, ona ima određene podsustave, a to su sve poslovne funkcije u organizaciji, od odabira teme za predstavu, odabir režisera, izdavanje karata, naplata karata, izrada scenografije, administrativni poslovi i tako dalje.

Kada se organizacija poima kao politički sustav, misli se na organizaciju u kojoj se nastoje ostvariti interesi pojedinca ili skupine ljudi, po svaku cijenu, ne uzimajući u obzir kako će se to odraziti na ostale ljude u organizaciji. Jasno je vidljiv nerazmjer u odlučivanju i snazi te organizacije između onih koji su na vrhu i onih na dnu organizacije hijerarhije. Valja naglasiti kako takav pogled danas nije održiv. Organizacije, da bi bile uspješne, moraju zadovoljiti potrebe svih svojih članova, naravno u skladu sa svojim

[2] Sikavica, Pere: Organizacija; Školska knjiga, Zagreb 2011.; 6-7 str

mogućnostima, te trebaju poštivati interese i vlasnika i menadžera te svih zaposlenih, ali i svih interesno - utjecajnih skupina[3] s kojima je u kontaktu.

Promatramo li organizaciju kao ulazno - izlazni sustav, ona predstavlja proces transformacije, preobrazbe, ulaznih komponenti (sirovina, materijal, ljudski rad, energija, informacije) u odgovarajuće izlazne (proizvode ili usluge). Pri čemu je važna kvaliteta izlaznih komponenti, a svakako i konkurentska prednost, posebno danas u uvjetima globalne konkurencije. (Sikavica, P; 2011: 5-18)

2.1.2 VAŽNOST I CILJEVI ORGANIZACIJE

Uvođenjem u samu temu rada na početku, kada smo govorili o samoj organizaciji, vidjeli smo da je ona prisutna to jest da nas prati od rođenja. Shvatili smo da je ona dio našeg života, na ovaj ili onaj način, pa stoga možemo reći da će nas i pratiti do smrti. Samim time već se vidi važnost organizacije, te spoznaje da čovječanstvo ne bi moglo opstati bez organizacije. Važnost organizacije posebno je naglašena danas, u globaliziranom svijetu bez granica. "Moderan svijet i nije ništa drugo nego svijet organizacije."[4]

"Cjelovit odgovor na pitanje zašto postoje organizacije, zašto su one važne, daje R. L. Daft kada ističe da one postoje da:

- objedinjavaju resurse kako bi se ostvarili željeni ciljevi i rezultati;
- djelotvorno proizvode robu i/ili usluge;
- olakšaju inovacije;
- se koriste modernim proizvodnim i informacijskim tehnologijama;
- se prilagođavaju promjenjivoj okolini i utječu na okolinu;

[3] Pojedinci, grupe i organizacije, kao i koalicije pojedinaca, grupa i organizacija, unutar i izvan poduzeća, koja imaju neka prava, zahtjeve ili interese od poduzeća. Iskazuju ih zbog posebnog odnosa, preuzimajući manji ili veći rizik zbog svoje povezanosti s organizacijom. (vlasnici, zaposlenici, kupci, dobavljači, zajednica, vlada)

[4] Sikavica, P.: op. cit., str. 18.

- stvaraju vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlene;
- nađu rješenja stalnim izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih."[5]

Navedeni razlozi na najbolji način svjedoče o važnosti i ulozi organizacija kako za suvremenog čovjeka tako i za društvo u cjelini. Međutim, i u organizaciji treba naći pravu mjeru, a to ćemo postići definiranjem pravih ciljeva organizacije.

Ciljevi su najvažnije obilježje svake organizacije, njihov *raison d'etre*.[6] Bez obzira na to čime se organizacija bavi, njezinoj veličini ili koje tehnologije koristi organizaciji su potrebni jasni ciljevi. Isto tako, treba naglasiti ciljevi nisu statična kategorija, već se mijenjaju s promjenama okolnosti koje su ih odredile. Dobro definirani ciljevi imaju sljedeća obilježja, moraju biti dani u pisanom obliku, moraju biti mjerljivi, imati određeni vremenski rok u kojem se trebaju ostvariti, te da budu izazovni, ali i ostvarivi.

Ciljevi koji vode organizaciju moraju biti dani u pisanom obliku, kako bi u bilo kojem trenutku bili na raspolaganju svima koji sudjeluju u njihovu ostvarivanju. Mjerljivost ciljeva postiže se preciznim i jasnim izražavanjem samih ciljeva, kako bismo što lakše mogli usporediti ostvarene i planirane ciljeve, te ih na taj način "izmjeriti". Određivanjem vremenskog roka u kojem se cilj mora ostvariti lako se uočava dinamika ostvarivanja ciljeva pa menadžment može i pravodobno intervenirati da ubrza njihovo ostvarivanje nastane li neki problem. Izazovni, ali ostvarivi ciljevi znače realne, ali ambiciozne ciljeve, koji će ujedno biti poticaj za zaposlene i menadžment, kako bi se izvukao maksimum iz organizacije. No, ne smiju se definirati ciljevi

[5] Sikavica, P.: op. cit., str. 21.
[6] *raison d'etre* - razlog postojanja, smisao (Hrvatski enciklopedijski rječnik - Pro-Silj, Grupa autora; Novi Liber, Zagreb, 2004., str. 79.)

takvi da se *a priori*[7] zna kako se neće moći ostvariti, jer će to izazvati frustracije i nezadovoljstvo svih u organizaciji.

Prema drugom mišljenju, s malim odskakanjem od gore navedenog, kakvi ciljevi moraju biti rečeno je jednom riječju *pametni*. Odnosno ciljevi moraju biti - S M A R T - što je akronim prema engleskim riječima, a što to točno podrazumijeva, slijedi u nabrajanju:

- Specific - specifični;
- Measurable - mjerljivi;
- Achievable - ostvarivi;
- Realistic - realni;
- Time based - vremenski određeni.

Ranije smo uvidjeli složenost organizacije, pa tako moramo obratiti pozornost i na složenost ciljeva, naime organizacije imaju više ciljeva i po pojedinim razinama menadžmenta i po različitim organizacijskim jedinicama, na istim razinama menadžmenta. Stoga je itekako važno poštivati hijerarhiju ciljeva jer su ciljevi viših razina menadžmenta okvir za ciljeve nižih razina menadžmenta I tako sve do najniže razine u organizaciji. (Sikavica, P; 2011: 18-25)

2.1.3 VRSTE I OBILJEŽJA ORGANIZACIJE

Kada se govori o vrstama organizacija tada se misli na različite klasifikacije organizacije kao institucije. U literaturi susrećemo brojne kriterije klasificiranja, no najčešća podjela je prema veličini, djelatnosti kojem se organizacija bavi, proizvodima ili uslugama, funkcijama koje obavljaju, ciljevima koje žele ostvariti, orijentiranosti na profit ili ne, vlasništvu, načinu odlučivanje i tako dalje. S obzirom na to da organizacije postoje kako bi ostvarile određene ciljeve, najprimjerenija je analiza kriterija prema kojima se

[7] *a priori* - tako da se unaprijed zaključuje prije razmišljanja i uzimanja razloga u obzir (Hrvatski enciklopedijski rječnik - A-Bez, Grupa autora; Novi Liber, Zagreb, 2004., str. 79.)

klasificiraju organizacije upravo ona pema njihovim ciljevima. Najdetaljnija klasifikacija s obzirom na ciljeve prikazana je u tablici 1.

TABLICA 1: PRIKAZ KLASIFIKACIJE ORGANIZACIJA S OBZIROM NA CILJEVE

POSLOVNE ORGANIZACIJE	- cilj: ostvariti profit - različiti pravni oblik (trgovac pojedinac, d.o.o.[8] i d.d.[9] - proizvodnja, trgovina, bankarstvo, osiguranje, i slično
VLADINE ORGANIZACIJE	- vode zemlju na lokalnoj ili nacionalnoj razini - odgovorne izabranim predstavnicima zakonodavne vlasti
JAVNE KORPORACIJE	- cilj: javni interes i javno dobro - u vlasništvu države - od nacionalnog interesa - Hrvatske vode, Hrvatske šume i slično
KVAZIAUTONOMNE NEVLADINE ORGANIZACIJE	- agencije i slične organizacije kojima upravljaju pojedina ministarstva
EKONOMSKO INTERESNE GRUPE	- promiču interese svojih članova, poslodavaca ili potrošača
TRGOVAČKA UDRUŽENJA	- udruženja organizacija prema zajedničkim interesima - imaju poseban pravni status
PRAVOSUĐE	- obavljaju funkcije u državi ili na međunarodnoj razini
POLITIČKE ORGANIZACIJE	- političke stranke ili partije - osnivanju se u svakoj državi višestranačke parlamentarne demokracije
DOBROTVORNE USTANOVE	- različiti oblici karitativnih organizacija koje pružaju potrebnu pomoć građanima
ORGANIZACIJA UZAJAMNE POMOĆI	- cilj: pomažu svojih članovima - zadruge
MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE	- djeluju globalno - osnivaju se za različite namjene: političke, gospodarske, humanitarne - MMF (Međunarodni monetarni fond), FIFA (Međunarodni nogometni savez), Međunarodni crveni križ
MULTINACIONALNE ORGANIZACIJE	- globalne organizacije - djeluju širom svijat

Izvor: Sikavica, Pere: Organizacija; Školska knjiga, Zagreb 2011.; 26-27 str

S obzirom na kriterij klasificiranja, svaka organizacija ima određena obilježja koja ju određuju, dakako misli se na obilježja, karakteristike, formalnih organizacija koje su propisane, službeno utvrđene i kao takve registrirane.

[8] d.o.o. - društvo s ograničenom odgovornošću
[9] d.d. - dioničko društvo

Sve organizacije imaju sljedeća zajednička obilježja:

- **naziv ili tvrtka**, ime pod kojim je organizacija osnovana i pod kojim posluje, s vremenom može postati marka, brand, koji daje prednost pred konkurencijom;
- **ciljevi**, najvažnije obilježje svake organizacije, kao što je već naglašeno kroz rad, svaka ih organizacija mora imati te težiti njihovom ostvarenju;
- **pravila**, također vrlo bitno obilježje organizacije, bez pravila bismo u organizaciji imali nered ili anarhiju, one olakšavaju funkcioniranje;
- **struktura**, svaka ju organizacija mora imati, no ona ovisi o veličini organizacije, ona je jednostavna i plitka ako je riječ o malo zaposlenika u organizaciji, nasuprot strukturi velikih organizacija koja će biti hijerarhijska, duboka te vertikalno i horizontalno postavljena;
- **položaj**, mjesto koje zauzimaju pojedinci u organizaciji, s obzirnom na složenost i veličinu organizacije, položaja će biti više ili manje, u malim organizacijama je položaja manje pa pojedinci obavljaju više različitih uloga;
- **lanac ovlasti**, usko povezan sa hijerarhijskom strukturom koja postoji u svakoj organizaciji, kao imanentna obilježja svake organizacije;
- **moć**, pripada onima koji donose odluke u organizaciji, definira se prema razinama odlučivanja, od najvažnijih strateških pa do operativnih ili rutinskih;
- **izvješća**, u kojima organizacije bilježe svoja poslovne aktivnosti, neka su izvješća zakonski obavezna, ali i neovisno o tome organizacije ih izrađuju kako bi pratile svoje poslovanje;
- **ljudi**, jedini su živi element organizacije, najvažniji čimbenik odnosno i *conditio sine qua non*[10] postojanja bilo koje organizacije;
- **granice organizacija**, bitna su obilježja svake organizacije, bilo da su zatvorene ili otvorene. (Sikavica, P.; 2011: 25-34)

[10] *conditio sine qua non* - o nečemu bez čega se ne može (Hrvatski enciklopedijski rječnik - Bež-Dog, Grupa autora; Novi Liber, Zagreb, 2004., str. 183.)

2.2 ULOGA ORGANIZACIJE U DRUŠTVU

Shvatili smo da je organizacija od velike važnosti za čovječanstvo, prati nas od rođenja do smrti, te je sve oko nas vezano za nju, odnosno njih. Stoga je vrlo lako zaključiti da je ona i od velike važnosti za društvo. Isto tako, utjecaj organizacija na društvo je velik, svaki događaj, aktivnost ali i promjena u društvu vezana je upravo uz organizacije. No, i društvo utječe na organizacije.

Različiti outputi, proizvodi i usluge, rezultat su aktivnosti svih organizacija, koji su važni i za pojedinca i za društvo. Samo što je utjecaj nekih organizacija malen, dok su druge potpuno dominantne, i postanu tako zvane dominantne institucije. Neke su divovske korporacije[11] moćnije i od pojedinih država pa imaju utjecaj i na pravni, politički te društveni život, ne samo matične zemlje, nego i globalno. Najveće svjetske korporacije su Walmart, Shell Global, ExxonMobil, u Hrvatskoj su to INA, Hrvatska elektroprivreda (HEP), Konzum, Hrvatske Telekomunikacije (T-Com), i T-Mobile.

Međutim, uz sve dobrobiti za pojedince i društvo, organizacije mogu biti i pokretači štetnih utjecaja. Mnogi su primjeri, takvih organizacija, posebno onih kojima je sve podređeno profitu, pri čemu se ne mari ni zašto. Narušava se prirodna ravnoteža i dovodi u pitanje opstanak i budućnost Zemlje. Upravo zbog toga u posljednje se vrijeme sve više budi svijest o očuvanju našeg planeta. Kao novi trend, javlja se, društveno odgovorno ponašanje organizacije, pošto su organizacije shvatile da, nastave li raditi kao dosad, neće imati budućnost.

[11] Korporacija je najrazvijeniji oblik društva kapitala. Jedan od pravnih oblika trgovačkih društava; ima brojne prednosti u odnosu na druge pravne oblike trgovačkih društava. Korporacija je uspjela otkloniti sve slabosti ortačkih društava, posebno one koje se odnose na rizik, budući da u slučaju bankrota korporacije vlasnik dionica gubi samo ono što je uložio u dionice. (https://hr.wikipedia.org/wiki/Korporacija (8.2.2016.))

2.3 USPJEŠNA ORGANIZACIJA

Društvo od svake organizacije očekuje da bude uspješna, da uspješno posluje, a to uz sebe veže dva važna pokazatelja uspješnosti, a to su: efikasnost i efektivnost. (Sikavica, P.; 2011: 39-51) Efikasnost je orijentirana na proces, tretirajući odnos utrošenih i potrebnih resursa, znači činjenje stvari na pravi način. Efektivnost je orijentirana na output tretirajući sposobnost procesa da isporuči proizvod ili uslugu prema specifikacijama, a rezultat tretira sposobnost outputa da zadovolji potrebe kupca. Jednostavnije rečeno, efektivnost znači činiti prave stvari. Treba naglasiti da je efikasnost podređena efektivnosti. Oba su ova pojma relativna s obzirom na to da se do njih dolazi komparacijom - efikasnost komparira stvarne performanse s najboljim mogućim, a efektivnost komparira ono što je isporučeno s onim što kupci očekuju. (Buble, M.: 2005.:60-61)

Efikasnost i efektivnost organizacije potrebno je mjeriti jer u suprotnom nema usporedbe. Efikasnost se mjeri egzaktnim kvantitativnim pokazateljima, kao odnos utrošenog materijala, opreme i rada u odnosu na normativ. Efektivnost se mjeri ostvarenim ciljevima organizacije, o kojima smo već puno rekli u ovom radu. Kada su ciljevi kvantitativno izraženi, kao određena razina profita ili outputa, efektivnost je lako mjeriti. No, ukoliko je cilj organizacije zadovoljstvo kupaca, efektivnost bi bilo teško mjeriti. Upravo zbog toga u mjerenju efektivnost koriste se i kvalitativni pokazatelji, što je posebno važno za neprofitne organizacije, javni sektor i slično. Često su to pokazatelji koji govore o zadovoljstvu interesno - utjecajnih skupina. Što je njihovo zadovoljstvo veće, to je organizacija efektivnija i obrnuto. (Sikavica, P; 2011: 52-55)

2.4 DIMENZIJE ORGANIZACIJE

Dimenziju organizacije čine čimbenici koji određuju njezin izgled. Ti čimbenici odnose se na osnove procesa organiziranja, o njegovim temeljnim elementima, o ključnim pojmovima organizacije, čak i o organizaciji kao vertikalnoj koordinaciji, odnosno vertikalnoj strukturi.

Ključne dimenzije svake organizacije, odnosno bitni elementi organizacije su podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje, zapovjedni lanac, centralizacija i decentralizacija te koordinacija. (Sikavica, P; 2011: 56-)

2.4.1 PODJELA RADA I SPECIJLIZACIJA

Temeljno načelo svake organizacije je podjela rada. Podjela rada dijeli ukupni zadatak organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti, čime se određuje što osoba koja radi određeni posao treba obaviti u organizaciji. Bez podjele rada, nema ni organizacije, zapravo sposobnost podjele ukupnog zadatka na manje i specijalizirane zadatke glavna je korist za organizaciju.

Posljedica podjele rada u organizaciji je specijalizacija rada, dakle bez podjele rada nema ni specijalizacije, a specijalizacija je posljedica i rezultat te podjele. Dublja podjela rada, ima istaknutiju specijalizaciju i obrnuto. Specijalizacija je od velike važnosti upravo zato jer utječe i na ukupne troškove organizacije, te nema dvojbe da li primijeniti ili ne specijalizaciju već u kojoj mjeri, odnosno stupnju podjele rada i specijalizacije.

Prednosti specijalizacije su moguće povećanje proizvodnosti rada, nadgledanja većeg broja zaposlenih, skraćivanje vremena osposobljavanja za rad, veća kvaliteta proizvoda i usluga, ostvarivanje složenih projekata. Dok je nedostatak stvaranje velikog broja jednostavnih poslova koji uzrokuju dosadu, monotoniju i umor zaposlenih. (rad na traci u proizvodnji) Rješenje nedostataka moguće je uz uvođenje robota u proizvodnji u zamjenu za monotone, repetitivne, rutinske poslove. Drugo rješenje je despecijalizacija,

to jest obogaćivanje poslova koji zbog pretjerane specijalizacije izazivaju nezadovoljstvo zaposlenih.

2.4.2 HIJERARHIJA

Svaka organizacija koja ima više od jednog zaposlenog višerazinska je, a time i hijerarhijska. Hijerarhiju implicira sama podjela rada i specijalizacija jer čim se rad dijeli, nužan je nadzor, kontrola i upravljanje. Hijerarhiju možemo definirati kao formalnu raspodjelu moći i ovlasti. Povezanom s praksom ona znači odnos između viših i nižih razina menadžmenta, odnosno između menadžera i izvršnih radnika.

Hijerarhija komuniciranja u organizaciji čini složenijim i težim, a s povećanjem broja hijerarhijskih razina i sama kontrola postaje teža. Dakle, ona sama po sebi nije poželjna jer svaka razina u organizaciji poskupljuje organizaciju. Zaključujemo da je ona na određeni način nužno zlo za organizaciju koje se ne može posve ukloniti, no može se ublažiti smanjivanjem broja hijerarhijskih razina. Međutim, teško je govoriti o optimalnom broju razina u hijerarhiji jer je on određen veličinom organizacije, koja se mjeri brojem zaposlenih i širinom raspona kontrole.

Svaka hijerarhija rezultira skalarnim ili zapovjednim lancem jer se vodi načelom jedinstva zapovijedanja. Ono podrazumijeva da svaki zaposlenik u organizaciji prima naređenja od samo jednog menadžera, te na taj način osigurava dobru koordinaciju i kontrolu u organizaciji jer se precizno i jasno zna tko komu odgovara pa nema miješanja kompetencije i nadležnosti. Rekli smo da je rezultat hijerarhije skalarni ili zapovjedni lanac, a on upućuje na broj hijerarhijskih razina od vrha do dna organizacijske piramide.

2.4.3 RASPON KONTROLE

Dublja i detaljnija podjela rada u organizaciji zahtijevaju složenije poslove menadžmenta te oni postaju teži, te važnost koordinacije raste. Možemo zaključiti da je raspon kontrole glavni aspekt organizacijske strukture.

Raspon kontrole odnosi se na broj ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru. Može biti uži ili širi, s obzirnom na broj neposredno podređenih. Uži je kada menadžer koordinira rad manjeg broja podređenih, a u širem rasponu kontrole više je podređenih. Optimalan broj raspona kontrole teško je odrediti, baš kao što je to slučaj i sa hijerarhijskim razinama. Razlog je što na određivanje optimalnog raspona kontrole utječu tri čimbenika, a sto su: sposobnost menadžera, sposobnost suradnika i priroda zadatka koji se obavlja. Teško je odrediti jednoznačan poželjan raspon kontrole koji bi vrijedio za sve organizacije i situacije, jer se ljudi, pa tako i menadžeri i suradnici, jako razlikuju. (Sikavica, P; 2011: 56-61)

2.4.4 OVLAST I ODGOVORNOST

Ovlast se u grubo može definirati kao pravo naređivanja, u organizaciji to znači pravo odlučivanja i naređivanja drugima da obave određene aktivnosti ili dužnosti radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Ovlast osim prava, uz sebe veže i donošenje odluka i podupiranje akcija.

Odgovornost definiramo kao obvezu obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje. Svaki menadžer u organizaciji osjeća obvezu da obavi preuzeti zadatak, on ustvari osjeća odgovornost prema tom zadatku. Odgovornost u organizaciji mora uvijek biti dobro definirana, u svakom se trenutku mora znati tko za što odgovara.

Odnos između ovlasti i odgovornosti mora biti uravnotežen na svim organizacijskim razinama. Više organizacijske razine imaju veću ovlast, ali i veću odgovornost, nasuprot nižim razinama koje imaju manju ovlast, i manju odgovornost. (Sikavica, P; 2011: 64-66)

2.5 ČIMBENICI ORGANIZACIJE

"Čimbenicima organizacije smatraju se svi oni čimbenici koji utječu na izbor određene vrste organizacijske strukture organizacije te određuju i ključne dimenzije organizacije kao što su dubina podjele rada i specijalizacije, broj

hijerarhijskih razina uz organizaciji, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacija u organizaciji."[12] Čimbenici su ključni za upravljanje i oblikovanje organizacije, te mijenjanje organizacijske strukture.

Čimbenici organizacije svrstavaju se u dvije osnovne skupine, u prvoj su skupini unutarnji čimbenici organizacije, a u drugoj vanjski čimbenici organizacije odnosno čimbenici okoline. U početku su središnje mjesto zauzimali unutarnji čimbenici, s vremenom se, promjenom okoline u kojima su poslovale organizacije, zbog sve veće složenosti i turbulentnošću, pozornost obraćala na vanjske čimbenike, čimbenike okoline.

Pošto je sve u vezi organizacija složeno, i podjela čimbenika važnih za organizaciju razlikuje se od autora do autora, tako jedna grupa sadrži: starost organizacije, vlasništvo, sustav upravljanja te kulturu i modu, složenost i diversifikaciju poslova te sposobnost organizacije da reagira na promjene. Drugi pak autor u svoju grupu čimbenika svrstava sljedeće: zadatke i misiju, kulturu organizacije, stil upravljanja, politiku, zaposlene, neformalnu organizaciju, ostale jedinice, sindikate te vanjske čimbenike.

Međutim, sve navedeno svrstat ćemo u sljedeće ključne determinante odnosno čimbenike relevantne za oblikovanje organizacijske strukture:

- misija organizacije - priroda poslovanja i ciljevi organizacije;
- veličina i složenost - globalni konglomerati, više lokacija i širok raspon proizvoda;
- unutarnja okolina - kapital, rad, tehnologija;
- vanjska okoline - relativno stabilna ili dinamična okolina koja se brzo mijenja;
- ljudi - mješavina vještina, kompetencija i motivacija;

[12] Sikavica, P.: op. cit., str. 209.

- kultura - vrijednosti, vjerovanja, praksa;
- priroda posla - funkcijska specijalizacija, projekti ili masovna proizvodnja;
- aktivnosti - temeljni zadaci u proizvodnji robe i usluga.

Promatramo li organizaciju kao sustav, ona ima četiri osnovne komponente:

- inpute - okolina, resursi, povijest organizacije i strategije;
- outpute - ono što organizacije proizvodi;
- proces transformacije - iz inputa u output;
- organizacijske komponente - zadaci, pojedinci, formalna i neformalna organizacija.

Upravo analizom nekih od čimbenika, kazališta "Gavella" u ovom radu dat ćemo smjernice daljnjeg strateškog razvoja. Rekli smo da se pomoću čimbenika, kako unutarnjih tako i vanjskih, oblikuje organizacijska struktura, stoga ćemo i definirati što to organizacijska struktura jest. (Sikavica, P.; 2011: 209-273)

Organizacijska struktura je način na koji je izgrađena organizacija te način na koji su više ili manje regulirani odnosi i veze ljudi u njoj. No, organizacijska struktura je i logičan odnos između razine upravljanja i funkcijskih područja, koji omogućuje uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije. Ona se može definirati i kao sredstvo za integriranu upotrebu postojećih resursa u organizaciji i tako dalje. (Sikavica, P.; 2011: 209-273)

2.5.1 UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE

Unutarnji čimbenici pod kontrolom su menadžera, te on može bitno utjecati na njih. Unutarnji čimbenici povezani su tako da utjecaj jednog čimbenika automatski izaziva promjene i na drugim čimbenicima te u samoj organizacijskoj strukturi organizacije. U najvažnije unutarnje čimbenike spadaju: vizija, misija i ciljevi organizacije; strategija organizacije; tehnologija; veličina organizacije; životni ciklus organizacije; ljudi u organizaciji; proizvodi

organizacije i njezina lokacija. Kratko i jasno objašnjenje svakog čimbenika napisano je u tablici 2.

TABLICA 2: UNUTARNJI ČIMBENICI ORGNIZACIJE

MISIJA	Zašto postojimo?
KLJUČNE VRIJEDNOSTI	U što vjerujemo?
VIZIJA	Što želimo biti?
STRATEGIJA	Plan naše igre.
POKAZATELJI POSLOVNOG USPJEHA	Provedba i usredotočenosti.
STRATEŠKE INICIJATIVE	Što mi trebamo učiniti?
OSOBNI CILJEVI	Što ja trebam učiniti?
REZULTAT SVEGA SU STRATEŠKI ISHODI	Zadovoljene utjecajno-interesne skupine, oduševljeni kupci, djelotvorni procesi i motivirani i spremni zaposlenici.

Izvor: Sikavica, Pere: Organizacija; Školska knjiga, Zagreb 2011.; 26-27 str

2.5.1.1 VIZIJA, MISIJA I CILJEVI

Ova tri čimbenika u velikoj su povezanosti i međuovisnosti. Pojmovi vizija i misija često se i isprepliću, iako među njima postoji velika razlika. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti. Pomoću vizije i misije dobivamo spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, te polazeći od njih menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve. (Buble, M.:85) Ciljevi organizacije sadržavaju najvažnija obilježja svake organizacije, njima se određuje budućnost organizacije. (Sikavica, P; 2011: 222) "Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjava o misiji i pretvaraju ih u specifične obveze: obično se to odnosi na ono što treba uraditi i rok kada cilj treba biti proveden."[13]

2.5.1.2 STRATEGIJA ORGANIZACIJE

Za razliku od ciljeva, koji definiraju "što" organizacija želi postići, strategija daje odgovor "kako" će organizacija postići zacrtane ciljeve. Kako bi se dali ispravni odgovori, strategija mora biti u interakciji sa svim unutarnjim čimbenicima organizacije te s okolinom jer jedino tako može biti ispravna i uspješna. Kao sredstvo ostvarivanja ciljeva organizacije, strategija mora poći od analize stanja u kojem je organizacija kao i vizije gdje ona želi stići.

[13] Buble, M.; Strateški menadžment; Sinergija nakladništvo d.o.o.; Zagreb, 2005.; 96. str.

2.5.1.3 TEHNOLOGIJA

Tehnologija je proces transformacije inputa u outpute organizacije, u sebi sadržava i znanje i opremu, tehnike i aktivnost kojima se koristi organizacija u procesu transformacije u gotove proizvode i usluge. Za organizaciju dakle ima dva značenja, označava posao koji obavlja neka organizacija, te označava alate, strojeve, informiranost, vještine i materijale kojima se organizacija koristi da bi se ostvarili poslovi u organizaciji.

2.5.1.4 VELIČINA ORGANIZACIJE

Veličina organizacije je neovisna varijabla organizacije koja utječe na formalizaciju, složenost i centralizaciju kao ovisne varijable. Mjeri se na različite načine, pomoću više parametara, poput broja zaposlenih, veličine ostvarenog profita, vrijednosti imovine, udio organizacije na tržištu ponude određenih proizvoda ili usluga i tome slično.

2.5.1.5 ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE

Životni ciklus organizacije označava način na koji razmišljamo o rastu organizacije i promjenama. Prema koncepciji životnog ciklusa organizacije, one prolaze kroz četiri faze, faza rađanja (osnivanje organizacije), faza mladosti (ubrzan rast organizacije), faza srednje dobi (sve veća složenost organizacije) te faza zrelosti (stabilizacija veličine organizacije).

2.5.1.6 LJUDI

"Ljudi kao jedini živi element organizacije najvažniji su njezin čimbenik. Ljudi su ključni resurs svake organizacije. Pod ljudima odnosno ljudskim potencijalima, kao unutarnjim čimbenikom organizacije, misli se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije."[14]

[14] Sikavica, P.: op. cit., str. 266.

2.5.1.7 PROIZVOD ILI USLUGA

O vrsti proizvoda koji organizacija proizvodi, ili usluge koju pruža, ovisi izbor modela globalne organizacijske strukture organizacije, ali i organizacija pojedinih elemenata organizacijske strukture. Valja imati na umu da ovi čimbenici ne djeluju na organizacijsku strukturu izolirano, već u međusobnoj povezanosti sa ostalim čimbenicima.

2.5.1.8 LOKACIJA

Za lokaciju se može reći da je relativno stabilna veličina, no to nikako ne znači da ona ne utječe na samu organizaciju. Lokacija organizacije, bilo da je dobra ili loša itekako utječe na organizaciju. Troškovi poslovanja neke organizacije bit će veći ili manji, ovisno upravo o izvoru lokacije, što uvjetuje brojne promjene i prilagodbe u njoj. (Sikavica, P; 2011: 217-277)

2.5.2 VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE

Vanjski čimbenici organizacije ili čimbenici okoline upravljaju organizacijom, na njih se može samo donekle utjecati, te im se mora prilagođavati ukoliko želimo opstanak i razvoj. Postoje mnoge definicije okoline organizacije, što su zapravo, vanjski čimbenici, no za svakog je to sve ono što je izvan organizacije, vanjski svijet, vanjske snage, vanjske elementi, entiteti[15] izvan organizacije.

Sve je teže odgovarati izazovima okoline, jer u današnjem globaliziranom i umreženom svijetu okolina organizacije je beskonačna. IT tehnologija i telekomunikacije dovele su mnoge neke organizacije u položaj da one zapravo nemaju granice.

Postoji bliža i udaljenija okolina organizacije, ali ne po udaljenosti u fizičkom smislu, već se misli na međusobnu povezanost i intenzitet utjecaja okoline na

[15] entitet - neutralna riječ za neki element svijeta; ono što jest, cjelina nečega što postoji, ono što je posebno u stvarnosti ili u svijesti (Hrvatski enciklopedijski rječnik - Doh-Gra, Grupa autora; Novi Liber, Zagreb, 2004., str. 153.)

organizaciju. Bližem se okolinom smatra okolina s kojom organizacija često i intenzivno komunicira, a udaljenijom ona s kojom komunicira slabije. Na temelju toga, postoje tri razine okoline: međuorganizacijska okolina, opća okolina i globalna to jest međunarodna okolina.

Međuorganizacijsku okolinu čine sve one organizacije s kojima određena organizacija najintenzivnije poslovno surađuje. Opća okolina, s obzirom na međuorganizacijsku, malo je udaljenija, a u nju spadaju društvena, kulturna, pravna, politička, ekonomska i tehnička okolina. Globalna, međunarodna okolina je okolina organizacije koja prelazi nacionalne granice, granice države u kojoj pojedina organizacija ima svoje središte, to je zapravo opet opća okolina ali u različitim državama u kojima se posluje.

2.5.2.1 EKONOMSKA OKOLINA

Ekonomska okolina od velike je važnosti za organizaciju jer je svaka organizacija dio gospodarstva, pa tako i ekonomije zemlje u kojoj posluje. Menadžer mora jako dobro poznavati osnovne ekonomske pokazatelje kako bi organizacija bila uspješna, ali ti pokazatelji na određen način i određuju okvire poslovanja te mogućnost rasta i razvoja organizacije.

Ključni su ekonomski pokazatelji svakog gospodarstva bruto domaći proizvod (BDP), domaći proizvod, godišnja stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, dohodak *per capita*[16], kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, fiskalna politika, monetarna politika, stopa inflacije, kamatne stope, tečaj nacionalne valute, razine cijena, veličina trgovačkog deficita, infrastrukturni uvjeti, moguće ekonomske integracije u koje zemlja ulazi i slično.

2.5.2.2 TEHNOLOŠKA OKOLINA

Tehnološka okolina zahtjeva najviše prilagodbe od strane organizacije, svjedoci smo informacijskoj, kompjutorskoj i komunikacijskoj revoluciji, koje su iz temelja promijenile način poslovanja u cijelom svijetu. Tehnološka

[16] *per capita* - po jednom stanovniku, po glavi stanovnika (Hrvatski enciklopedijski rječnik - Nes-Per, Grupa autora; Novi Liber, Zagreb, 2004., str. 319)

okolina, podrazumijeva dostupnu tehniku i tehnologiju na tržištu koje konkretna organizacija ne posjeduje. Isto tako sva nova dostignuća i spoznaje u znanosti, tehnici i tehnologiji, spadaju u tehnološku okolinu, a koje organizacija prije ili kasnije mora prihvatiti ili će je u protivnom konkurencija eliminirati s tržišta.

2.5.2.3 DRUŠTVENA OKOLINA

Kada govorimo o društvenoj okolini organizacije mislimo na određen sustav vrijednosti koje se promiču u nekom društvu. U te vrijednosti spadaju stavovi, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi. Svaka država ima određen društveni sustav koji promiče određene vrijednosti.

2.5.2.4 DEMOGRAFSKA OKOLINA

Demografska okolina potencijalan je izvor rada s jedne strane, ali i izvor potencijalnih kupaca s druge strane. Ova okolina na različite načine i dugoročno djeluje na organizaciju. Menadžeri moraju poštovati i prilagođavati svoj način upravljanja i vođenja organizacije demografskim kretanjima, pratiti demografske trendove te iz njih iščitavati svoje tekuće i buduće ciljeve i strategije.

2.5.2.5 POLITIČKA OKOLINA

Politička okolina odnosi se na politički sustav koji vlada u određenom društvu, a to može biti demokracija, diktatura ili monarhija. Svaki od tih političkih sustava ima svoja obilježja i specifičnosti, koje određuju prostor za djelovanje poslovnih subjekata u tom sustavu. To posebno vrijedi ako je riječ o posve različitim društvenim uređenjima, kapitalizmu ili socijalizmu. Politički sustav određuje okvir koji uvelike sputava ili oslobađa potencijale tih organizacija.

2.5.2.6 PRAVNA OKOLINA

Pravna okolina isprepletena je društvenom i političkom okolinom, a odnosi se na sve zakone, propise i druge zakonske i podzakonske akte koji se odnose

na zakonodavnu vlast svake zemlje. Na ovu okolinu organizacije ne mogu djelovati, već im se moraju prilagođavati, no od pravne okoline se očekuje što veća stabilnost kako bi organizacije imale jasne pravne okvire u kojima posluju, te kako bi im se pružala sigurnost okoline u kojoj posluju.

2.5.2.7 KULTURNA OKOLINA

Kulturna okolina može se definirati kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera. Da bi organizacije bile uspješne moraju poznavati organizacijsku kulturu, kulturu svoje lokalne zajednice, nacionalnu kulturu te kulturu zemalja u kojima posluju. Kulturna okolina je slojevita i višerazinska. Organizacije moraju poznavati lokalnu kulturu i društvene uvjete u kojima djeluju uz istodobno poznavanje nacionalne kulture čiji podskup je lokalna kultura. Globalizacija svakako utječe na ovu okolinu, zbog nje menadžeri svih globalnih organizacija moraju poštivati kulturne različitosti i ponašati se u skladu s njima.

2.5.2.8 MEĐUNARODNA OKOLINA

Međunarodna okolina je okolina onih organizacija koje posluju izvan matične zemlje. Kad se organizacija susreće s dobavljačima iz dugih zemalja, ili prodaje svoje proizvode i usluge u drugim zemljama, prethodno se suočava s međunarodnom okolinom. Svakako prije mora upoznati međunarodnu okolinu u kojoj posluje, a ta se okolina dijeli na opću i specifičnu. U opću međunarodnu okolinu spadaju ekonomske, tehnološke, demografske, kulturne i društvene snage, a u specifičnu međunarodnu okolinu ubraja se vlada, kupci, distributeri, sindikati, konkurenti i dobavljači.

2.5.2.9 INTEGRACIJSKI PROCESI

"Integracijski procesi jedan su od vanjskih čimbenika organizacije na koji pojedina organizacija može donekle utjecati ako je i ona sama jedan od subjekata koji se integrira s drugim organizacijama, bilo da im se pripaja ili se spaja. Ovaj vanjski čimbenik svakako izaziva promjene u organizaciji, i to na način da one organizacije koje ulaze u integraciju mogu upravljati

promjenama, a druge organizacije, koje su ostale izvan integracijskog procesa, moraju se prilagođavati promjenama.

2.5.2.10 KUPCI

Kupci izravno utječu na organizaciju i njenu strukturu te su najvažniji čimbenik vanjske okoline organizacije. Upravo zato svaka organizacija mora pristupiti kupcima s najvećom mogućom pozornošću. Razlog postojanja organizacije je zadovoljiti kupce, te putem toga ostvariti prihod i svrhu odnosno razlog postojanja, pa ne čudi što je ovaj čimbenik najvažniji.

2.5.2.11 KONKURENCIJA

Konkurencija je čimbenik koji se javlja na tržištu prodaje, poput kupaca. To je čimbenik koji je nemoguće kontrolirati te se mora poštovati i prilagođavati njezinim uvjetima, a pojavljuje se bez najave, iznenada mimo naše volje. Konkurencijom se smatra organizacija iz iste djelatnosti. Pojavom Interneta, te stavljanjem proces prodaje na Internet pojavilo se svjetsko tržište i svjetska konkurencija. No, to nema samo negativne ishode, jer ta ista tehnologija pruža priliku i za veće prihode ukoliko se organizacija zna koristiti podacima i informacijama koje donosi ta tehnologija.

2.5.2.12 DOBAVLJAČI

Od dobavljača se nabavlja sve što je potrebno za proizvodnju robe ili usluge. Iako sve organizacije veću pozornost daju kupcima, jer o njima ovisi opstanak i budućnost, treba naglasiti i važnost dobavljača, posebno kad je riječ o njihovom utjecaju na organizaciju. Utjecaj dobavljača, ako vanjskog čimbenika organizacije, odražava se na brojne aspekte organizacije, isto tako, taj utjecaj ovisi o pregovaračkoj moći dobavljača.

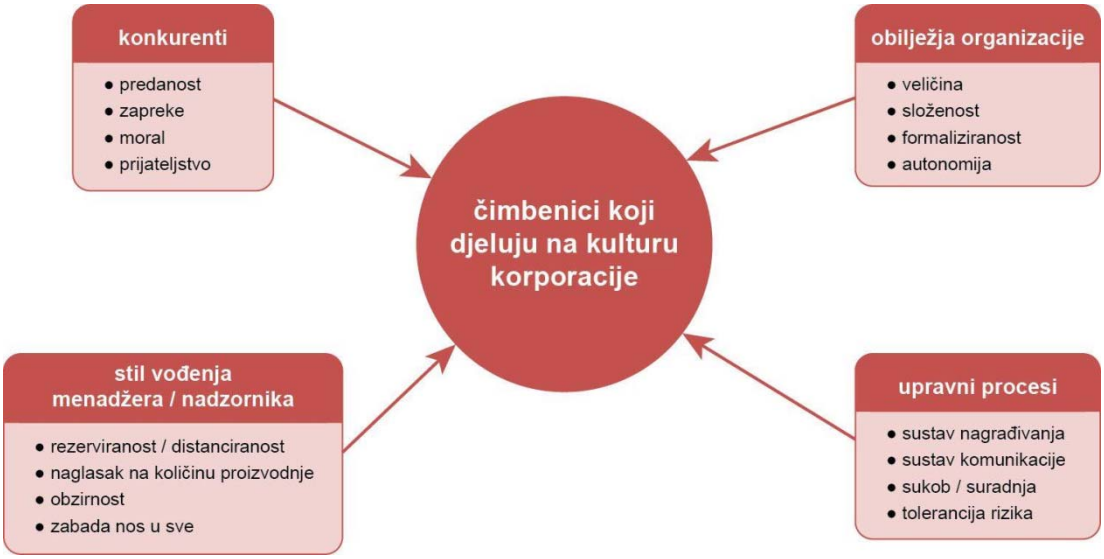
2.5.2.13 TRŽIŠTE RADA

Tržište rada odnosi se na ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije, koji mogu postati zaposlenici organizacije. Ljudi su jedini živi element organizacije pa su stoga i najdragocjeniji potencijal. Upravo o kvaliteti

ljudskog potencijala, znanju, sposobnosti i vještinama ovisi uspjeh organizacije. (Sikavica, P.; 2011: 278-323)

2.6 KULTURA ORGANIZACIJE

Iako postoji koliko i sama organizacija, stvaran prodor kulture organizacije u svijet znanosti počeo je 1972. godine, a prvi znanstveni i stručni radovi o kulturi organizacije pojavljuju se tek u 80-tim godinama 20. stoljeća. Organizacijska kultura tada je istaknuta kao jedan od najvažnijih čimbenika njezina uspjeha, nakon čega je zanimanje za nju poraslo u gotovo svim razvijenim zemljama. Problem koji je zemlje potaknuo na zanimanje za kulturu organizacije bio je suočavanje mnogih organizacije s kulturama drugih organizacija poslije spajanja ili fuzija, do kojeg dolazi baš zbog jake kulture koja onemogućuje ostvarivanje reorganizacije i željenih rezultata svake od članica te integracije.



SLIKA 1: ČIMBENICI KOJI DJELUJU NA KULTURU ORGANIAZCIJE

Izvor: izradila autorica rada

Neka od pitanja koje se postavljaju u vezi s kulturom organizacije su: "kako se može prepoznati kultura u organizaciji?", "Može li se mjeriti i kako?", "Što je simbolizira?", "Može li se mijenjati?", "Kakva je njezina uloga u organizaciji?" i tako dalje. Kao glavno pitanje može se smatrati pitanje vezano uz čimbenike koji djeluju na kulturu organizacije, a koji su to vidljivo je

na slici 1. Na kulturu organizacije itekako utječu i povijest i tradicija organizacije, utjecaj dominantnog vođe, tehnologija, proizvodi ili usluge, industrija u kojoj ona djeluje, konkurencija, kupci, očekivanja, informacijski i kontrolni sustavi, procedure i politike i tako dalje. Pošto su čimbenici koji utječu na oblikovanje kulture organizacije brojni, jasno je da se s obzirom na njihova obilježja, razlikuju i kulture jedno organizacije od kulture druge organizacije.

Odraz kulture organizacije je imidž organizacije, no ona daje i temelj željene slike organizacije. Imidž organizacije daje odgovor na pitanje kako nas vidi okolina, kupci, konkurencija, utjecajno-zainteresirane strane i šira javnost. Željena slika organizacije pak je ideal kojemu organizacije teže, daje odgovore na pitanja tko smo mi, što želimo, kakvi želimo biti, kako ćemo voditi organizaciju, kakvi su naši uspjesi na tržištu i slično.

Nakon što smo uvidjeli odraz organizacijske kulture, možemo zaključiti da ona egzistira na dvije razine, na vidljivoj razini i na nevidljivoj razini. Simboli, ceremonije, slogani, ponašanje, bili bi vidljivi znakovi organizacije, a zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stajališta bi bili nevidljivi znakovi. (Sikavica, P.; 2011: 726-758)

3 ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

Budući da smo detaljno upoznali organizaciju, možemo ju opisati i kao svjesno koordiniranu društvenu jedinicu koju čini dvoje ili više ljudi, te oni međusobno djeluju kako bi postigli nekakav zajednički cilj ili skup ciljeva. Svaka organizacija dakle, obuhvaća ljude. No, da bi oni unutar organizacije mogli biti efektivni, potreban im je netko tko će ih voditi, a to su menadžeri. Što menadžeri točno jesu, koja im je uloga, koje vještine moraju posjedovati, pisat će se u poglavljima koji slijede, a ovdje ćemo najprije definirati organizacijsko ponašanje.

"Organizacijsko ponašanje je područje istraživanja koje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacija u svrhu primjenjivanja toga znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije."[17] Organizacijsko ponašanje je istraživačko područje koje proučava tri odrednice ponašanja u organizacijama: pojedince, grupe i strukturu. A da bi organizacije djelovale učinkovitije organizacijsko ponašanje primjenjuje znanja stečena o utjecaju pojedinaca, grupa i učinka strukture na ponašanje. (Robbins, S., Judge, T. 2009: 4-16)

3.1 ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA I MENADŽMENTA

U ovom ćemo poglavlju najprije reći nešto o samom međusobnom odnosu upravljanja, menadžmenta i izvršenja, kako bi poglavlje bilo što jasnije. Povezanost ili koordinacija svih dijelova organizacije, omogućuju njeno funkcioniranje, a postiže se organizacijom unutarnjih odnosa. Organizacija unutarnjih odnosa obuhvaća organizaciju upravljanja i menadžmenta. No, neovisno o tome što organizacija unutarnjih odnosa u svakoj organizaciji najviše ovisi o menadžmentu, važno je i samo upravljanje, menadžment te izvršenja, kako bi se sam menadžment lakše situirao u jedinstveni upravljački proces.

[17] Robbins, S., Judge, T.; Organizacijsko ponašanje; MATE d.o.o., Zagreb 2009.; str. 9.

Upravljanje je upravljačka aktivnost svih sudionika u organizaciji usmjerena prema ostvarenju ciljne funkcije. Ovdje se pod sudionicima misli na vlasnike, menadžment i zaposlenike, od kojih je svaki nositelj pojedine funkcije i upravljačke aktivnosti. Vlasnici su nositelji funkcije upravljanja, menadžeri su nositelji funkcije menadžmenta, a zaposlenici izvršne funkcije. Upravo organizacija unutarnjih odnosa na početku poglavlja, osigurava povezanost između ovih sudionika, s jedne strane povezanost vlasnika i menadžera, te menadžera i zaposlenika s druge, ali valja naglasiti da ta povezanost mora biti na zadovoljstvo svih sudionika.

Menadžment je funkcija koja proizlazi iz položaja u procesu rada jer je tehnička podjela rada podjela u procesu rada, prema kojoj većina zaposlenih obavlja izvršne poslove, a menadžeri obavljaju poslove planiranja, organiziranja, viđenja i kontrole.

Funkcija izvršenja antipod je upravljačkoj funkciji i u pravilu pripada nevlasnicima. To je obilježje malih i velikih organizacija, u kojima su pojedinci vlasnici, ali se ipak dominantno prepoznaju kao izvršni radnici.

Na kraju, moglo bi se reći da je menadžment upravljačka funkcija u odnosu prema izvršnoj funkciji, kao što je i sam menadžment izvršna funkcija upravljanja.

3.1.1 RAZLIKA IZMEĐU UPRAVLJANJA I MENADŽMENTA

Problemi oko pojmova upravljanje i menadžment izazivaju brojne dvojbe i pitanja što se točno pod njima podrazumijeva. Prijevod engleske riječi *management* kao upravljanje, posebice izaziva zbrku. Pojmovi upravljanje i menadžment poznati su još od klasične teorije organizacije. No, tada nisu imali podjednako značenje jer je građanska organizacijska znanost poznavala samo jedan oblik upravljanja, vlasničko upravljanje, pa je svu svoju pozornost obratila području menadžmenta.

Kasnije pojavom neoklasične, moderne i postmoderne teorije organizacije težište i dalje ostaje na menadžmentu, što je posve očekivano jer je njegova

važnost i operativna uloga u vođenju organizacije velika, za razliku od upravljanja koje se pojavljuje kao pretpostavka odnosno podloga koju vlasnik osigurava menadžmentu. Jedna od jasno vidljivih razlika između ova dva pojma je ta što upravljanje to jest vlasništvo može biti nevidljivo, što nikako nije slučaj sa menadžmentom.

Kod nas razlučivanje ova dva pojma još je i teže zbog toga što je dugo godina dominiralo društveno vlasništvo, a upravljanje se, zbog neriješenih vlasničkih odnosa, izražavalo kao kvaziupravljanje.

S aspekta organizacije unutarnjih odnosa, kao elementa organizacijske strukture, mnogo je važnija organizacija menadžmenta, nego organizacija upravljanja, s obzirom na broj menadžera i njihovu svakodnevnu ulogu u vođenju. Možemo zaključiti da je posao menadžmenta, stalan i trajan, svakodnevni operativni posao, te da je funkcija upravljanja nadređena menadžmentu.

3.2 MENADŽMENT

Zahvaljujući upravo menadžmentu organizacija postaje živi organizam jer on povezuje sve komponente organizacije. Pošto smo rekli da je organizacijska struktura anatomija organizacije, metaforički rečeno, menadžment možemo smatrati krvotokom koji krv dovodi u svaki dio organizacije i na taj način omogućava funkcioniranje.

Menadžment se najčešće definirao kao proces koordinacije čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva. Menadžment kao funkcija rezultat je odnosno posljedica položaja u procesu rada, kada se rad dijeli. Njegova je zadaća, odnosno posao je menadžera, planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola, te povezivanje i koordinacija rada.

Iako je menadžment fenomen 20. stoljeća, njegova je praksa bila poznata još u ranoj povijesti čovječanstva. Početkom 20. stoljeća menadžment se izdvaja kao samostalno područje izučavanja. Od tada pa do danas razvile su se

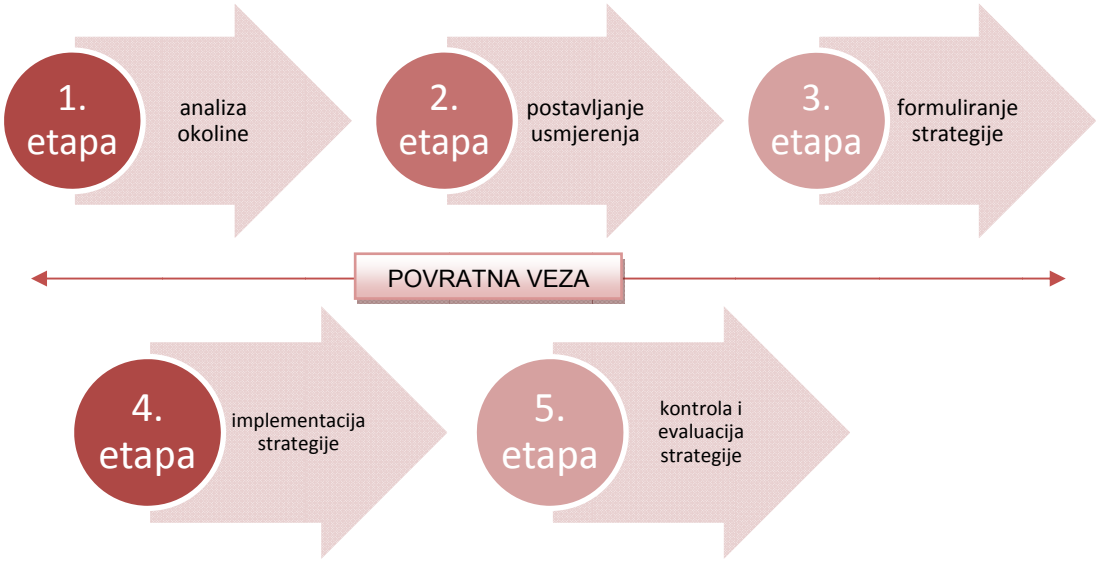
brojne škole i smjerovi u sklopu teorije menadžmenta. Usprkos tome, njegova načela su univerzalna i odnose se na sve vrste organizacija kao i na sve organizacijske razine. Isto tako, sasvim je jasno da je menadžment potreban svima, i malim i velikim organizacijama, javnom sektoru, neprofitnim i profitnim organizacijama, ali i svim područjima ljudske aktivnosti, gdje zadatak obavljaju dvije ili više osoba.

Nekada je menadžment bio u razdoblju moći, kada su menadžeri svoju snagu crpili iz položajnog autoriteta, a sada je nastupilo razdoblje prilagodbe, kojeg obilježava menadžer novog tipa, okrenutog ljudima. To je razdoblje potaknuo život u dinamičnom vremenu, velike i brze promjene izazvane globalizacijom. (Sikavica, P.; 2011: 607-625)

3.2.1 STRATEŠKI MENADŽMENT

S obzirom da se u ovom radu provodi analiza okoline organizacije, koja je u domeni strateškog menadžmenta, ovo će poglavlje biti upravo o njemu. Strateški menadžment podrazumijeva grupu ljudi, to jest menadžere u organizaciji koji su odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka, lako ih možemo nazvati i strateškim menadžerima.

Ova „vrsta“ menadžmenta nastala je kao posljedica činjenica da se u drugoj polovini 20. stoljeća sve veći utjecaj eksterne okoline na organizaciju nije mogao ignorirati. Strateški menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti organizacije na prilagodbu u promjenjivoj okolini. Da je iterativan znači da započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada počinje ponovno s pravom etapom, prema tome strateški se sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju. Etape strateškog menadžmenta započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije.



SLIKA 2: ETAPE U PROCESU STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Izvor: Izradila autorica rada

Strateški menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva organizacije izraženih pomoću određenih performansi. Kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva organizacije, mora osigurati da se organizacija organizira tako da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline.

Zadaci strateških menadžera su brojni, a neki do njih su utvrđivanje misije, formuliranje filozofije organizacije, utvrđivanje politika, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje organizacijske strukture, osiguranje osoblja, utvrđivanje procedura, osiguranje opreme, osiguranje kapitala, postavljanje standarda, utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova, osiguranje kontrolnih informacija i aktiviranje ljudi. (Buble, M.; 2005:1-14)

4 OPĆI PODACI O KAZALIŠTU "GAVELLA"

U ovom dijelu rada dat ćemo informacije o kazalištu "Gavella" kako bi se dobila slika o toj organizaciji. Čime se ona bavi, koji su njezini ciljevi, tko sve sačinjava tu organizaciju, ali i sam početak nastajanja.

Kazalište „Gavella“ je gradsko dramsko kazalište Grada Zagreba. Lokacija kazališta je Frankopanska 10, Zagreb.

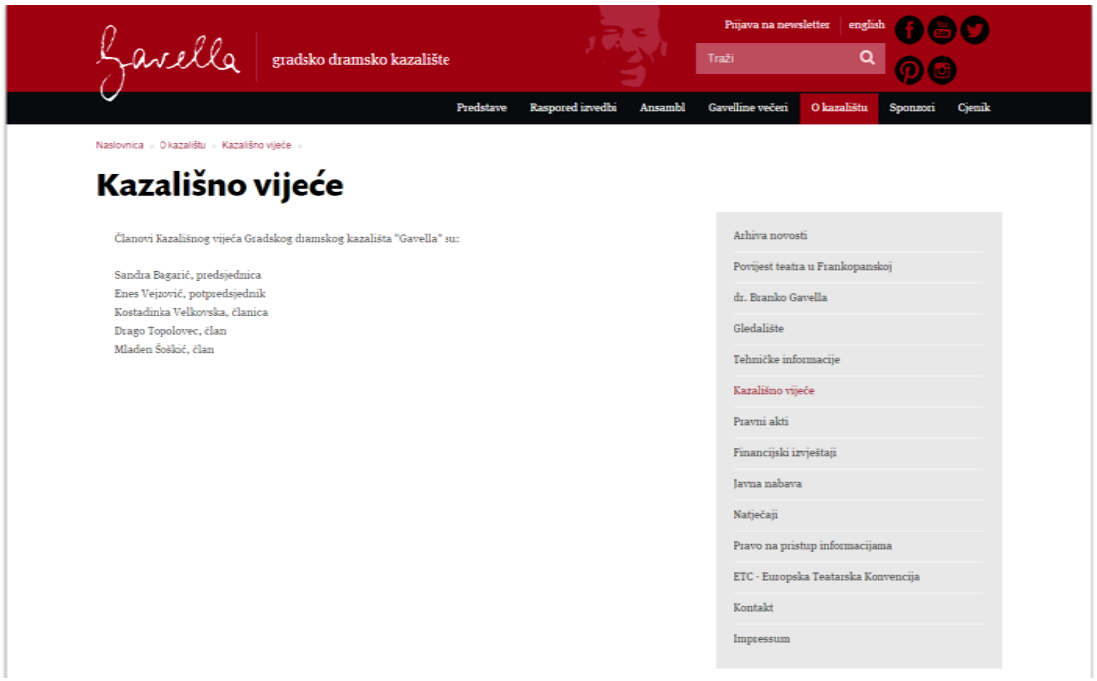
Tip organizacije u koju spada je javna ustanova. Osnivač kazališta i jedini vlasnik je Grad Zagreb. Da pojasnimo značenje same ustanove i što znači da je ona javna, u nastavku je dio izvađen iz Zakona o ustanovama koji daje odgovor na to. „Ustanova se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture,…, i druge djelatnosti, ako se ne obavlja radi stjecanja dobiti. … Javna ustanova osniva se za obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti ako je zakonom određeno da se ona obavlja kao javna služba.“[18]

Kazalištem upravlja ravnatelj, „ on organizira i provodi umjetnički program, organizira i vodi poslovanje, predstavlja i zastupa kazalište, odnosno kazališnu družinu, vodi poslovnu politiku i odgovoran je za zakonitost rada. Zadaće i ovlasti ravnatelja pobliže se utvrđuju aktom o osnivanju i statutom. Ravnatelj može, sukladno statutu, kazališnom vijeću predložiti imenovanje pomoćnika ravnatelja.“[19] Kazališni ravnatelj izglasan je na razdoblje od četiri godine, uz mogućnost produženja mandata, od strane kazališnog vijeća i odobren od Gradskog ureda za obrazovanje, kulturu i sport.

Kazališno vijeće sastoji se od „pet ili sedam članova, od kojih većinu imenuje predstavničko tijelo osnivača iz reda uglednih umjetnika i radnika u kulturi, koji nisu državni službenici ureda državne uprave u županiji na čijem području kazalište djeluje, odnosno gradskog ureda nadležnog za poslove kulture, najmanje jedan član bira se iz redova kazališnih umjetnika, a jedan iz

[18] http://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama
[19] http://www.zakon.hr/z/301/Zakon-o-kazali%C5%A1tima

redova svih zaposlenika.„ Kod kazališta „Gavella“ vijeće se sastoji od pet članova; tri člana su iz Grada Zagreba, i dva člana, iz „Gavelle“, jedan iz redova umjetnika i jedan iz namještenika. Trenutni sastav kazališta prikazuje slika 3.



SLIKA 3: KAZALIŠNO VIJEĆE „GAVELLA“

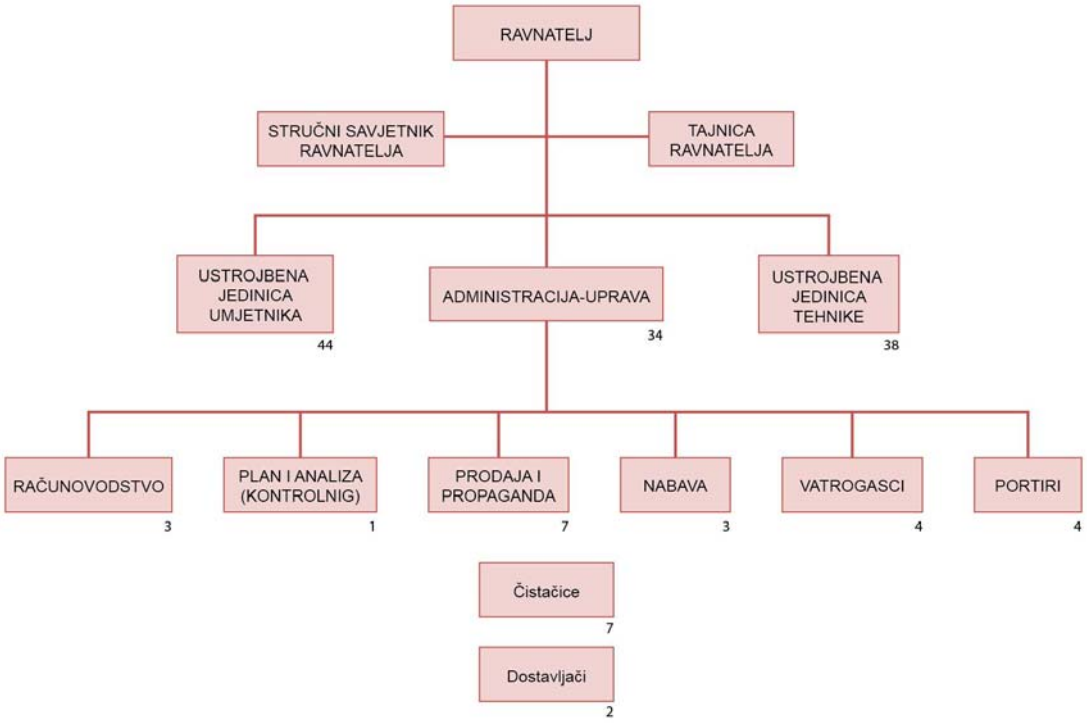
Izvor: http://www.gavella.hr/o_kazalistu/kazalisno_vijece

Kazališno vijeće na prijedlog ravnatelja usvaja godišnji program rada i razvoja kazališta, koji mora biti sukladan s osnovnim programskim i financijskim okvirom, vijeće usvaja financijski plan, godišnji obračun te plan nabave. Prati ostvarivanje programa te njegovo financijsko i kadrovsko izvršenje, razmatra i usvaja programska i financijska izvješća ravnatelja. Još jedna zadaća kazališnog vijeća je i donošenje statuta uz suglasnost osnivača i druge opće akte kazališta, te obavlja i druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom. (Zakon o kazalištima)

4.1 STRUKTURA I HIJERARHIJA KAZALIŠTA "GAVELLA"

U ovom dijelu prikazana je hijerarhija kazališta. Svaka organizacija koja ima više od jednog zaposlenog višerazinska je, a time i hijerarhijska. Hijerarhiju možemo definirati kao formalnu raspodjelu moći i ovlasti. Povezanom s praksom ona znači odnos između viših i nižih razina menadžmenta, odnosno između menadžera i izvršnih radnika. Upravo je to vidljivo na slici 4.

Svaka hijerarhija rezultira skalarnim ili zapovjednim lancem jer se vodi načelom jedinstva zapovijedanja. Ono podrazumijeva da svaki zaposlenik u organizaciji prima naređenja od samo jednog menadžera, te na taj način osigurava dobru koordinaciju i kontrolu u organizaciji jer se precizno i jasno zna tko komu odgovara pa nema miješanja kompetencije i nadležnosti.



SLIKA 4:HIJERARHIJA KAZALIŠTA "GAVELLA"

Izvor: Izrada autorice po predlošku dobivenom u kazalištu "Gavella"

4.2 POVIJEST KAZALIŠTA "GAVELLA"

"29. svibnja 1953. godine, skupina mladih glumaca i redatelja, uglavnom "pobunjenika" iz Hrvatskog narodnog kazališta, na čijem je čelu, kao "*primus inter pares*", bio doktor Branko Gavella, preuzela je zgradu "Malog kazališta" u Frankopanskoj 10 i osnovala je Zagrebačko dramsko kazalište.

Dr. Branko Gavella (Zagreb, 29. VII. 1885 – Zagreb, 8. IV. 1962), bio je kazališni redatelj, ravnatelj, pedagog, teatrolog, kazališni kritičar i prevoditelj. Pisao i pod pseudonimom Brankač i Aleksandar Mautner. Maturirao u Zagrebu, a filozofiju, germanistiku i slavistiku studirao u Beču, gdje je 1908. godine i doktorirao. Od 1909. godine zaposlen u zagrebačkoj Sveučilišnoj knjižnici, a 1914. godine počinje režirati u zagrebačkom kazalištu. Ovdje je, a potom i u svim južnoslavenskim kazališnim središtima, Češkoj, Slovačkoj te Italiji, postavio 279 dramskih i opernih djela, pri čemu se posebice ističu režije Držića, Gundulića, Brezovačkog, Krleže, Begovića, Shakespearea, Pirandella i Wagnera. Utemeljitelj je Akademije za kazališnu umjetnost u Zagrebu (1950), te jedan od osnivača Zagrebačkoga dramskog kazališta (1953), danas Dramskoga kazališta "Gavella". Bio je redoviti član JAZU (1961)."[20]

[20] http://www.gavella.hr/o_kazalistu (9.02.2016.)

5 POJMOVNO ODREĐENJE OKOLINE ORGANIZACIJE

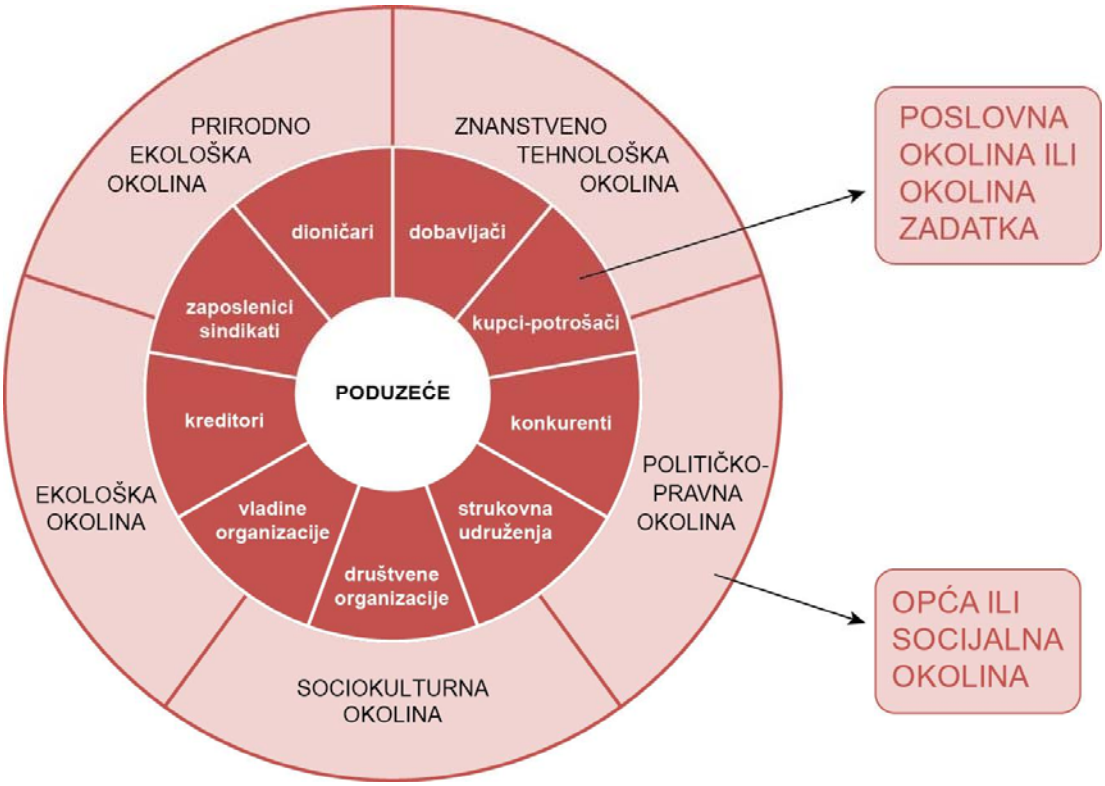
Okolina organizacije obuhvaća pojave i čimbenike izvan i unutar organizacije koji direktno ili indirektno utječu na njezino djelovanje, ponašanje, poslovanje i razvitak. Cjelokupna okolina organizacije dijeli se na eksternu ili vanjsku i internu ili unutarnju. (Buble, M.; 2005:17) O svakoj pojedinačno bit će riječ u podnaslovima ispod, a u ovom uvodnom dijelu nakon same definicije okoline poduzeća, slijedi njezina podjela.

Organizaciju danas možemo okarakterizirati kao otvorene dinamične sustave, što znači da su podložna utjecajima iz okoline s kojom su u stalnoj interakciji. Ukoliko utjecaj okoline postane dominantan organizacija zapada u krizu, da se to ne dogodi potrebno je neprestano nadzirati okolinu kako bi se identificirale sadašnje i buduće prilike i prijetnje iz vanjske okoline, te snage i slabosti iz unutarnje okoline. Time se bavi menadžment, kao što je već rečeno u dijelu rada o menadžmentu. Već sad te analize okoline moraju biti konstantne, a posebice u budućnosti, jer se očekuju još veće promjene u svim aspektima okoline, veća neizvjesnost. To će rezultirati kompleksnijim i ovisnijim organizacijama o okolini. (Buble, M.; 2005:15)

5.1 EKSTERNA ILI VANJSKA OKOLINA

Eksterna ili vanjska okolina organizacije obuhvaća dimenzije ili dijelove okoline koji se nalaze izvan organizacije te indirektno utječu na njega. Brze, burne i neočekivane promjene karakteriziraju ovu okolinu, a kao glavne značajke možemo navesti kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost. Zbog navedenih obilježje eksterne okoline organizacije, ona ima utjecaj na pojavu "organizacijskog darvinizma", po kojemu se opstanak organizacije veže za njegovu sposobnost kontinuiranog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama, te na sam razvitak organizacije koji se vezuje sa sposobnošću adaptacije organizacije okolini i stupanj fleksibilnosti njegove organizacijske strukture. Dva ključna segmenta eksterne okoline su

opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili okolina zadatka, kao što prikazuje slika 5. (Buble, M.; 2005:17)



SLIKA 5: DIJELOVI EKSTERNE OKOLINE ORGANIZACIJE

Izvor: Izradila autorica rada

5.1.1 OPĆA ILI SOCIJALNA OKOLINA

Dio eksterne okoline koji je daleko od same organizacije je upravo opća ili socijalna okolina. Iz razloga što je daleko jasno je da organizacije na nju može teško utjecati, te se zato u izvjesnom smislu može tretirati kao objektivna dana. Ova je okolina prezentirana pomoću pet ključnih tipova okoline, a to su: prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna i sociokulturna okolina. (Buble, M.; 2005:19)

"Prirodno-ekološka okolina obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, počevši od sirovina pa sve do ljudi kao ključnog resursa svake organizacije, koji svojom kvalitetom i kvantitetom indirektno utječu na opstanak i razvitak organizacije, kao i na njegovu unutarnju organizaciju.

Znanstveno-istraživačka okolina čini odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Praćenje i poznavanje te dimenzije i njezinih pratećih aspekata pretpostavka je za ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost, kao i za donošenje strateških odluka o unapređenju postojećih i usvajanju novih tehnologija u organizaciji.

Ekonomska analiza temeljni je okvir za djelovanje organizacije. Kroz tu dimenziju prelamaju se, indirektno, svi aspekti utjecaja na organizaciju, počevši od utvrđene globalne i izabrane strategije, preko oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje te politike zapošljavanja, pa sve do mjera monetarno-kreditne politike.

Političko-pravna okolina regulira društveno-ekonomske odnose unutar odgovarajućeg političkog sustava u sklopu kojega organizacija djeluje. Institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama, determiniraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada organizacije.

Sociokulturna okolina uključuje mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva te individualne i grupne obrasce ponašanja u organizaciji. Tu dimenziju, koja se temelji na odgovarajućim sustavima vrijednosti, čine norme i pravila ponašanja te vrijednosti i demografska obilježja društva u kojemu organizacija egzistira."[21]

5.1.2 POSLOVNA OKOLINA ILI OKOLINA ZADATKA

Poslovnu okolinu poznatu pod nazivom okolina zadatka, čine akteri u neposrednoj okolini organizacije koji utječu na njezinu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Menadžerima je puno lakše operirati s poslovnom nego općom okolinom upravo iz toga razloga što je ona bliža organizaciji. Organizacije su više orijentirane na poslovnu okolinu, s njom su u dodiru svakodnevno i o njoj imaju puno više informacija i saznanja.

[21] Buble, M.; op. cit..; 19. str.

Okolina zadatka sastoji se od devet ključnih dijelova, dobavljača, potrošača-kupaca, konkurenata, dioničara, zaposlenika, sindikata, kreditora, vlade, društvene organizacije-zajednica i strukovnih udruženja. vidljivi na slici 6.



SLIKA 6: PRIKAZ POSLOVNE OKOLINE PODUZEĆA I NJEZINIH DIJELOVA

Izvor: izradila autorica rada

Tržište usluga, odnosno proizvoda jedan je od najvažnijih dijelova poslovne okoline, a čine ga dobavljači, kupci to jest potrošači i konkurenti.

Potrošači – kupci su druga poduzeća ili pojedinci koji koristeći usluge ili kupujući proizvode drugih poduzeća, najsnažnije utječu na njegovo poslovanje i ponašanje, opstanak i razvoj.

Dobavljači osiguravaju sirovine, materijale, energiju, proizvodna sredstva, novac, odnosno kapital, no isto tako oni mogu dobavljati radnu snagu i informacije.

Konkurenti su važan dio poslovne okoline, jer kao potrošači i dobavljači snažno utječu na organizaciju i to ne samo neposrednim konkurentskih djelovanjem nego i putem međusobnih odnosa konkurentskih organizacija kroz njihove istraživačko-razvojne, ekonomsko-propagandne i druge aktivnosti.

Dioničari, čiji utjecaj stalno raste te su jedan od najvažnijih dijelova poslovne okoline organizacija danas, te se oni sve više aktivno uključuju u poslovanje i vođenje organizacije.

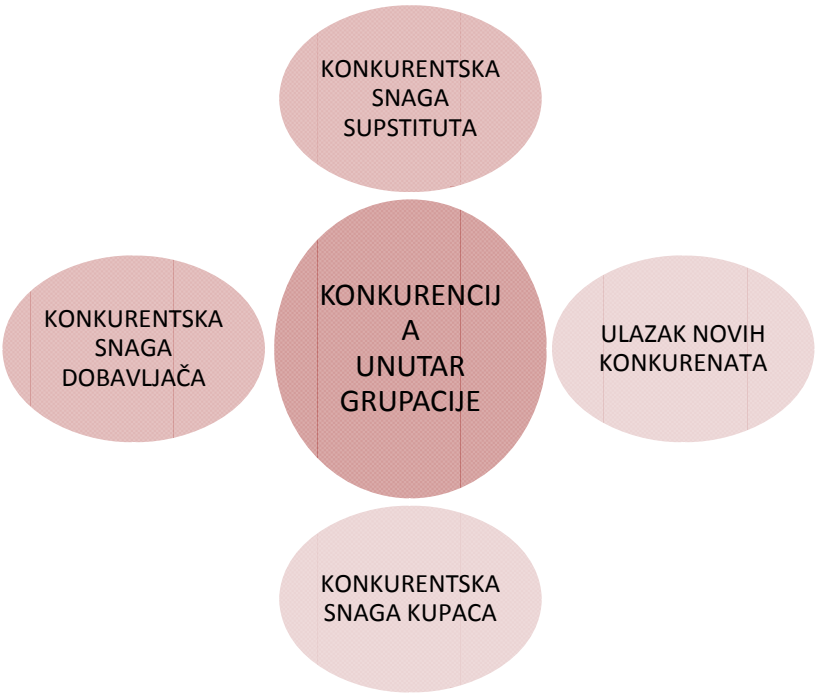
Zaposlenici su dakako važna interesne grupa za organizaciju, utječu i na kreiranje i na provedbu strategije organizacije, a pojavljuju se i kao članovi sindikata, ostvarujući na taj način dodatni utjecaj.

Kreditori su specifičan dio poslovne okoline, oni pridonose ostvarenju zacrtanih ciljeva, a sve više se pojavljuju i u ulozi partnera.

Kao posebne dijelove poslovne okoline ili okoline zadatka treba izdvojiti vladine ili državne organizacije, društvene organizacije ili zajednice te različita strukovna udruženja, one odgovarajućom politikom i zakonskom regulativom mogu znatno utjecati na organizaciju, njezina strateška predviđanja i strateška postignuća.

5.1.3 INDUSTRIJSKA OKOLINA

U okviru poslovne okoline posebno se ističe industrijska okolina koja se, s obzirom na važnost izdvaja kao poseban dio eksterne okoline. Ovaj segment okoline obuhvaća skupinu istorodnih organizacija, radi se o neposrednim konkurentima čija pojedinačna snaga, prema Porteru, ovisi o pet konkurentskih sila, kao što je prikazano na slici 7.



SLIKA 7: PORTEROV MODEL 5 KONKURENTSKIH SILA

Izvor: Izradila autorica rada

Konkurencija unutar grupacija, industrije smještena je u središte modela, jer se time želi istaknuti kao najvažnija konkurentska snaga. Upravo je ona nit vodilja za izbor konkurentske strategije organizacije, s ciljem postizanja tržišnog uspjeha te zauzimanje što bolje pozicije organizacije u okviru izabranog tržišnog segmenta. Poslovni potezi i konkurentske akcije na tržištu međusobno su uvjetovani i najčešće se poduzimaju po načelu akcije i reakcije.

Ulazak novih konkurenata na tržište izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu stoga se očituje kao prijetnja za postojeće organizacije. U kojoj će se

mjeri ta prijetnja ostvariti ovisi o karakteru ulaznih barijera, pravodobnoj i domišljenoj reakciji ugroženih organizacija. Postoje razne ulazne barijere, od zakonskih odredbi, preko procedura za izdavanje različitih dozvola, do određenih ekoloških zahtjeva kojima mora udovoljiti pridošlica u grupaciju.

Konkurentska snaga supstituta[22] ima utjecaj na konkurentsku situaciju na nekoliko načina. Kada je zamjenski proizvod dostupan na tržištu, tada njegova cijena, u odnosu na cijenu primarnog proizvoda, ima itekakav utjecaj. Pojavom jeftinijih supstituta proizvođač primarnog proizvoda prisiljen je diferencirati svoj proizvod, poboljšati kvalitetu, a u određenim situacijama i sniziti cijenu. Isto tako važnu ulogu kod supstituta imaju i sami kupci, čije se preferencije stalno mijenjaju te lako prelaze s proizvoda na proizvod.

Konkurentska snaga dobavljača jedna je od ključnih konkurentskih sila, jer dobavljači znatno utječu na konkurentski položaj onih koje opskrbljuju. Kvalitetom onoga što nude, cijenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke dobavljači izravno utječu na odvijanje procesa, od proizvodnje do finalnog proizvoda a samim time i na prodajnu cijenu. Pregovaračka moć dobavljača raste s porastom snage dobavljača, a u toj situaciji dobavljači mogu diktirati uvjete poslovanja.

Konkurentska snaga kupaca, poput snage dobavljača ima velik značaj, što je pregovaračka snaga kupca veća utjecaj kupca raste, a jačina se očituje snagom cjenkanja. Ovaj se slučaj javlja kad mali broj kupaca kupuje velike količine robe, kad je riječ o najvećem kupcu te kad postoji mogućnost istodobne kupnje od više proizvođača.

[22] nadomjestaka, dva su dobra supstituti ako povećanje cijene dobra A povećava potražnju za supstitutnim, zamjenskim dobrom B

5.2 INTERNA ILI UNUTARNJA OKOLINA

Interna ili unutarnja okolina u potpunosti je pod utjecajem organizacije, stoga se naziva još i "okolinom organizacije". Teško je reći koja je okolina važnija, interna ili eksterna, ali treba istaknuti da se prije znatno više pažnje poklanjalo internoj okolini, upravo zbog unutarnjih snaga organizacije, smatralo se da bitno utječu na uspješnost njegova poslovanja i budući razvitak. Dok se na eksternu okolinu gledalo kao na relativno stabilnu i već zadanu komponentu. "Bilo je to doba kad je u praksi organizacije dominirao koncept poslovne politike."[23]

Međutim, proteklih nekoliko godina, s porastom dinamičnosti, kompleksnosti, heterogenosti i neizvjesnosti okoline, težište interesa se pomaknulo s eksterne na internu okolinu. "Koncept poslovne politike zamijenjen je konceptom strateškog menadžmenta."[24] Novi je koncept još više podcrtao značenje pojedinih dimenzija ili dijelova interne okoline te upozorio na međuovisnost interne i eksterne okoline.

5.2.1 OBILJEŽJA INTERNE OKOLINE

Neke od općih obilježja interne okoline smo već spomenuli, usmjerenost na organizaciju i orijentiranost na korištenje unutarnjih potencijala. Međutim, ona najvažnija obilježja interne okoline vezana su za karakteristike svake organizacije pojedinačno, a to su snage i slabosti. Pristup tim obilježjima itekako je moguć, s time da se one nalaze u samoj organizaciji. Njihova analiza usredotočena je na utvrđivanje snaga i slabosti organizacije koje u sadašnjosti i budućnosti mogu imati ključni utjecaj na poslovanje organizacije. Sljedeće je pitanje što su to potencijalne snage i slabosti organizacije.

[23] Buble, M., op. cit., 23. str.

[24] Ibid., str. 23.

Snagama se smatra, faktor koji je osebujna kompetencija ili konkurentska prednost. To je ono nešto što organizacija čini, ili ima sposobnost, činiti posebno dobro u odnosu prema sposobnosti postojeće ili potencijalne konkurencije.

Neki se faktor razmatra kao slabost ukoliko je upravo to ono što negativno utječe na poslovanje organizacije, utječe da organizacija nešto čini loše. Slabost organizacije je nedostatak sposobnosti da nešto čini premda ključni konkurent ima tu prednost. Za organizaciju je bitno da na vrijeme uoči slabost i poduzme odgovarajuće akcije za njihovo otklanjanje, jer na taj način one mogu postati i prednost organizacije. Premda valjda naglasiti da i snage, zbog promjenjivih uvjeta, mogu postati slabosti organizacije.

Na kraju ovog dijela, još jednom ćemo naglasiti da su snage i slabosti ključna obilježja interne okoline organizacije, dok su u eksternoj okolini to prilike i prijetnje. Ova obilježja dviju okolina organizacije, zajedno čine podlogu za svestrano analiziranje okoline koja se radi pomoću SWOT analize. (Buble, M.; 2005:19-23) Detaljnije o samoj analizi pisat će se u praktičnom dijelu rada, kada će se sama analiza primijeniti na konkretnoj organizaciji, kazalištu "Gavella", temelju kojeg se rad bazira.

5.2.2 DIMENZIJE INTERNE OKOLINE

U literaturi se može naći nekoliko pristupa utvrđivanja dimenzija, komponenata ili dijelova interne okoline organizacije. No, među najpoznatije pristupe spadaju: funkcijski pristup,faktorski pristup,resursni pristup.

Prema funkcijskom pristupu, u okviru interne okoline organizacije moguće je razlikovati tri dimenzije:

- organizacijsku strukturu - koja podrazumijeva lanac zapovijedanja,
- organizacijsku kulturu - koja se odnosi na vjerovanja, očekivanja i vrijednosti,
- organizacijske resurse - koji podrazumijevaju aktivu, vještine, kompetencije i znanje.

Prema faktorskom pristupu navode se mnogi faktori koji utječu na komponente interne okoline, a pojavljuju se putem pet aspekata, koji su prikazani u tablici 3.

TABLICA 3: PET ASPEKATA FAKTORA KOJI UTJEČU NA KOMPONENTE INTERNE OKOLINE

ORGANIZACIJSKI ASPEKTI	- komunikacijska mreža - organizacijska struktura - bilješka uspjeha - hijerarhija ciljeva - politike, procedure, pravila - sposobnost menadžmenta
PERSONALNI ASPEKTI	- radni odnosi - praksa regrutiranja - programi obučavanja - sustav procjene performansi - sustav stimulativnog plaćanja - fluktuacija i apsentizam
MARKETINŠKI ASPEKTI	- segmentacija tržišta - strategija proizvoda - strategija cijena - strategija promocije - strategija distribucije
PROIZVODNI ASPEKTI	- raspored opreme i postrojenja - istraživanje i razvoj - korištena tehnologija - nabava sirovina - kontrola zaliha - korištenje podugovaranja
FINANCIJSKI ASPEKTI	- likvidnost - profitabilnost - aktivnosti - investiranje

Izvor: Buble, M; Strateški menadžment; Sinergija nakladništvo d.o.o.; Zagreb, 2005.; 25. str.

Prema resursnom pristupu razlikujemo šest skupina resursa:

- ljudski resursi,
- fizički resursi,
- financijski resursi,
- organizacijska struktura,
- menadžmentska struktura,
- sposobnosti poduzeća. (Buble, M.:24-26)

6 ANALIZA OKOLINE ORGANIZACIJE "GAVELLA"

U ovom ćemo dijelu rada, analizirati samu okolinu odabrane organizacije, no najprije ćemo teoretski pokriti termin analiza okoline.

6.1 DEFINICIJA ANALIZE OKOLINE

Današnje organizacije posluju u dinamičnoj okolini, podložne su utjecajima iz okoline s kojom su u stalnoj interakciji, s jedne strane okolina utječe na organizaciju, a s druge strane ona utječe na okolinu. U trenutku kada utjecaj okoline na organizaciju postane dominantan u odnosu prema utjecaju organizacije na okolinu, organizacija upada u krizu. Kada je organizacija u krizi, nalazi se u teškoj situaciji iz koje je teško izaći, stoga da bi se to spriječilo, menadžment mora stalno nadzirati okolinu.

Stalnim nadziranjem okoline menadžment identificira sadašnje i buduće prijetnje i prilike iz vanjske okoline, te snage i slabosti iz unutarnje okoline, koje utječu na sposobnost okoline da ostvari svoje ciljeve. Navedeno možemo smatrati definicijom analize okoline.

6.1.1 SVRHA I ZADATAK ANALIZE OKOLINE

"Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno[25] reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh organizacije."[26] Da bismo mogli ocijeniti okolinu, analiza okoline ponajprije mora ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini, te snage i slabosti u internoj okolini. U tome će nam pomoći SWOT analiza, koja je razvijena upravo u tu svrhu. SWOT je akronim pojmova Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats.

Kako bi analiza okoline uspješno ostvarila svoj zadatak, ona treba:

---

[25] *promptno* - pril. odmah, bez čekanja, bez zadržavanja, smjesta, ne odugovlačeći (Hrvatski enciklopedijski rječnik - Pes -Pro, Grupa autora; Novi Liber, Zagreb, 2004., str. 323.)

[26] Buble, M.; op. cit..; 15. str.

- "otkriti strateške faktore i njihove pritiske na organizaciju koji pomažu u ostvarivanju njezinih ciljeva - PRILIKE, odnosno onih koji mogu potpuno onemogućiti ostvarenje njezinih ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje njezin opstanak i njezin razvitak - PRIJETNJE;
- utvrditi one pozitivne unutarnje sposobnosti organizacije - SNAGE kao i one njezine unutarnje nesposobnosti koje znatno ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje utvrđenih ciljeva organizacije - SLABOSTI;
- povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize kako bi se organizaciju pozicioniralo u okolini;
- osigurati podlogu za formiranje strategije koju će organizacija voditi kako bi uspješno iskoristila prilike, a izbjegla prijetnje, koristeći se svojim snagama i eliminirajući svoje slabosti."[27]

Menadžment će uspješno izvršiti analizu okoline ukoliko organizacija ima izgrađen informacijski sustav koji će sistematski osiguravati sve potrebne informacije o stanju u okolini. Te su informacije podloga za različite vrste analiza.

6.1.2 ULOGE ANALIZE OKOLINE

Analiza okoline može imati važnu ulogu u poslovnom uspjehu organizacije, no ta uloga varira od organizacije do organizacije. Stoga se diferenciraju tri uloge analize okoline, a to su:

- **uloga orijentirana politici** - svrha je unapređenje organizacijskih performansi, tako da je vrhovni menadžment stalno informiran o glavnim trendovima koji izviru iz okoline, ova uloga ističe ranu detekciju i primjerenu reakciju vrhovnog menadžmenta na krupna strateška pitanja, poput stavova, normi i zakona koji utječu na organizaciju u cjelini;

[27] Ibid., str. 16. str.

- **uloga integrirajućega strateškog planiranja** - svrha je unapređenje organizacijskih performansi pomoću djelovanja vrhovnog menadžmenta i divizijskih menadžera svjesnih pitanja koja potječu iz okoline organizacije, tako da direktno utječu na planiranje i povezuju korporacijsko i divizijsko planiranje;
- **uloga orijentirana funkcijski** - svrha je unapređenje organizacijskih performansi pomoću osiguranja informacija okoline koje se odnose na efektivne performanse specifičnih organizacijskih funkcija, ovaj se tip analize okoline poduzima da poveća performanse pojedinih funkcija ili glavnih organizacijskih aktivnosti bilo na razini organizacije ili divizijskoj razini.

Politici orijentirana uloga najšira je obuhvatom ali i najlabavije povezana s formalnim organizacijskim planiranje, s druge strane, funkcijski orijentirana uloga pokazuje najspecifičniju usmjerenost na pojedina organizacijska pitanja. Uloga integrirajućega strateškog planiranja, više nego druge dvije uloge, pokazuje naglašeno zatvorene odnose između analize okoline i formalnog organizacijskog planiranja. (Buble, M.: 2005.:15-61)

6.2 ANALIZA OPĆE OKOLINE KAZALIŠTA "GAVELLA"

Opća okolina organizacije, je dakle vanjska, eksterna okolina organizacije, u ovom slučaju kazališta "Gavella", a analizirat ćemo ju pomoću PEST analize. PEST je akronim engleskih riječi *Political, Economic, Social i Technological,* odnosno politički, ekonomski, sociološki i tehnološki okvir, okruženje koje se analizira u ovoj analizi. PEST analiza objedinjava vanjske utjecaje na koje tvrtka ne može djelovati, ali ih mora biti svjesna. Upravo će nam to dati temelj za strateško planiranje, jer ćemo putem PEST analize upoznati poslovno okruženje u kojem organizacija, kazalište "Gavella" djeluje.

Prije same analize potrebno je jasno definirati tržište koje se želi analizirati, u ovom radu to će biti tržište koje obuhvaća djelatnosti koje pružaju usluge vezane za obrazovanje i kulturu.

Nadalje, unutar odabranog tržišta ocjenjujemo četiri područja, koja nam nalaže sam naziv analize, dakle političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko. Možemo ih ocjenjivati na temelju brojnih faktora, no odabiru se oni najutjecajniji iz svakog područja odnosno preporuka je od 3 do 5 faktora.

Nakon toga slijedi ocjenjivanje snage utjecaja i značaja pojedinih faktora prema unaprijed određenoj ljestvici, snaga utjecaja se ocjenjuje od +/-1 do +/-5; s time da 1 označava najmanji utjecaj, a 5 najveći utjecaj; dok predznak ukoliko je pozitivan znači pozitivan utjecaj odnosno negativan predznak negativan utjecaj. Značaj se kreće u intervalu od 0 do 10; pri čemu 0 označava beznačajan faktor, a 10 najznačajniji. U ovom dijelu analize treba posebnu pozornost obratiti da se ne pomiješa snaga utjecaja i značaj djelovanja.

Sljedeći je korak ukupna ocjena za svaki faktor unutar pojedinog okvira, koji se dobiva na način da se pomnože brojevi snage utjecaja i značaja, pri čemu treba voditi računa o predznaku. Za svaki segment zatim se izračunaju podsume, zbrajanjem ukupnih ocjena za svaki segment posebno. I na kraju, ukupna ocjena okoline koja se dobije zbrajanjem podsuma. (Buntak, Drožđek, Sesar; 2013., 48) Nakon objašnjenja postupka izrade analize, PEST analiza na primjeru kazališta "Gavella" vidljiva je u sljedećem poglavlju.

6.2.1 PEST ANALIZA KAZALIŠTA „GAVELLA“

Tijekom analize najprije smo tekstualno objasnili svaki faktor unutar svakog elementa okoline, a zatim to sve prikazali u tablici 4, a interpretacija rezultata je u odlomku nakon tablice.

Prvi faktor koji je odabran u političkom segmentu je Ministarstvo kulture, odabran iz razloga što samo kazalište spada pod nadzor Ministarstva kulture. Ono obavlja nadzor nad zakonitošću rada i općih akata kazališta. Kazališta se pri osnivanju upisuju u Očevidnik kazališta, koji vodi Ministarstvo kulture, a

njegov sadržaj i način vođenja propisuje ministar kulture. Jasno je da ovaj faktor ima pozitivan utjecaj, no u našem slučaju on nije velik, jer javno kazalište spada pod nadzor gradskog ureda za kulturu Grada Zagreba, te smo ga ocijenili sa ocjenom 2. Iz istog razloga ni njegov značaj za naše odabrano kazalište nije velik, procijenjen na tri. Njegov utjecaj i značaj za kazalište „Gavella“ je u tome što Ministarstvo kulture nudi brojne informacije i pomoći vezane uz samo područje kulture, pa tako i kazalište, mogućnosti koje nudi vidljive su i na web stranici Ministarstva, što je prikazano na slici 8.



SLIKA 8: NASLOVNA STRANICA WEB STRANICE MINISTARSTVA KULTURE RH

Izvor: http://www.min-kulture.hr/

Drugi izabrani faktor u političkom segmentu je Gradski ured za obrazovanje, kulturu i sport. Već smo napisali da je on osnivač kazališta na kojem se provodi analiza, stoga je značajan faktor, no ocijenili smo ga sa negativnim utjecajem. Razlog negativne ocjene je taj što bilo koja negativna odluka Ureda sada, ili u budućnosti, može dovesti poslovanje kazališta „Gavella“ u

lošu situaciju. Vođeni time jasno je da smo značaj ovog faktora ocijenili visokom ocjenom, osam.

Sljedeći faktor u političkom segmentu je Zakon o kazalištima, njegov smo utjecaj ocijenili pozitivno, a značaj sa srednjom ocjenom, pet. Zakon o kazalištima uređuje obavljanje kazališne djelatnosti, a osobito osnivanje kazališta, ustrojstvo i upravljanje kazalištem, položaj kazališnih umjetnika i radnika te pitanja i od značenja za kazališnu djelatnost.

Pod politički segment kao faktor naveli smo i Sindikate glumaca i Sindikat djelatnika kazališta. Utjecaj sindikata je pozitivan, no nije prevelik, dok je značaj velik, čak osam. Putem sindikata, udruge koja se zalaže za prava radnika, pregovara se s Vladom RH za Temeljni kolektivni ugovor, te svojim članovima jamči: „besplatnu pravnu pomoć, zaštitu i zastupanje pred sudovima i poslodavcima u slučaju povreda iz rada i po osnovi rada, zastupanje u pregovorima i zaštiti prava iz zakona i kolektivnog ugovora redovito informiranje i demokratsko odlučivanje o svim pitanjima važnim za radni i materijalni položaj radnika, organiziranje pomoći i zaštite sudionika štrajka, solidarnu pomoć u slučajevima smrti i teških bolesti, i tako dalje.“[28]

Zadnji faktor u političkom segmentu odnosi se na trenutno stanje države, točnije nestabilnost Vlade, koja je dakako ocijenjena negativnim utjecajem, no značaj nije prevelik, tek tri. No, utjecaja i značaja ima, jer ukoliko zbog nestabilnosti Vlade, ona mora smanjiti proračun, a smanjenje se odnosi i na Gradski ured za obrazovanje, kulturu i sport, vrlo vjerojatno ćemo i u kazalištu svjedočiti smanjenju financijskih resursa, što naravno nije dobro.

Kod ekonomskog segmenta prvi je faktor dugotrajna gospodarska i ekonomska kriza. Kriza za sobom veže niz negativnih utjecaja za cijelo gospodarstvo i ekonomiju stoga ne čudi veliki negativni utjecaj. No, obratimo li pozornost na značaj ovog faktora za samo kazalište „Gavella“, on nije velik, ocijenjen sa tri, jer barem za sada, kriza nije ozbiljno oštetila rad kazališta.

---

[28] http://sindikat-kulture.hr/o-nama/

Slaba platežna moć građana, drugi je faktor u ekonomskom segmentu. Utjecaj je negativan, jer je ovaj faktor jedan od razloga zašto kazališta nisu više posjećena, iako su cijene prihvatljive, teška situacija, odnosno slaba platežna moć, tjera građane da umjesto kazališta odaberu nešto drugo, ili čak uopće izostave dio obrazovanja u kulturi.

Treći faktor ekonomskog segmenta su odabrane premijerne predstave, njihov je utjecaj pozitivan, naravno one imaju pozitivan utjecaj, i veliki značaj, osam. Zahvaljujući njima dolazi se do ciljane publike, te time ostvaruje i dio stalnih posjetitelja.

Sljedeći faktor je odabir obnovljenih predstava, čiji je utjecaj isto pozitivan, jer one potvrđuju kvalitetu kazališta, odnosno njegovog rada, ponavljanjem predstava stvara se nova prilika za potencijalnu publiku koja u prvim prikazima predstava nije uspjela pogledati predstavu, ili je tek sad dobila informaciju o tome koliko je neka predstava dobra. Značaj ovog faktora je podosta velik, sedam.

Kod socio-kulturološkog segmenta okoline, prvi je faktor negativan, a vrlo značajan, ocijenjen sa visokih devet, a to je premali interes građana za kulturu. Odlazak u kazalište nije na popisu navika velike većine stanovništva, gledanje kazališnih predstava u našem društvu još uvijek kao da je rezervirano za „više slojeve“.

Sljedeći faktor socio-kulturološkog segmenta je suradnja dvaju sindikata koja se već spominju u političkom segmentu, to su sindikat glumaca i sindikat djelatnika kazališta. Njihov je utjecaj pozitivan, koje su sve prednosti članova sindikata navedeno je u opisu ovog faktora pri političkom segmentu, a da se prednosti ostvare vrlo je važna suradnja sindikata i Gradskog ureda za obrazovanje, kulturu i sport, te je i značaj ovoj faktora velik, ocijenjen sa visokih devet.

Gostoljubivost je također među faktorima socio-kulturološkog segmenta, a misli se na gostoljubivost djelatnika kazališta, ona svakako ima pozitivan utjecaj. Značaj ovog faktora je srednji, procijenjen na pet, jer i u slučaju da se

dogodi situacija da netko od djelatnika ne bude zadovoljavajuće gostoljubiv prema posjetiteljima to ne znači da kazalište odmah gubi te posjetitelje, pogotovo ako se to dogodi stalnim posjetiteljima, kojima su na umu prvenstveno predstave.

Zadnji, ali ne manje važan faktor socio-kulturološkog segmenta je nizak stupanj obrazovanja stanovništva. Ovaj faktor ima negativan utjecaj, te osrednji značaj, sa ocjenom šest. Kao što je već napomenuto, odlazak u kazalište u našem društvu još uvijek kao da je rezerviran za „viši sloj“, a razlog tome upravo je slaba obrazovanost stanovništva.

Kod tehnološkog segmenta prvi faktor je promidžba, općenito i on-line. U današnjem natrpanom tržištu upravo je promidžba ta koja privlači korisnike usluga, pa tako i posjetitelje kazališta. Stoga je ovaj faktor vrlo utjecajan, i pozitivno svakako, te ima i veliki značaj, osam. Što bolja promidžba putem svih mogućih medija vodi samo uspješnijem poslovanju kazališta.

Istraživanja i razvoj u tehnološkoj segmentu, faktor su koji pozitivno utječe iz razloga što se putem njega dolazi do informacija koje pomažu u daljnjem odabiru tematika predstava, a time i bolje pogođenih tematika ciljanim publikama. Možemo zaključiti da je ovaj faktor podosta značajan stoga ima srednju ocjenu, pet.

Što se tiče tehnološkog segmenta, kvaliteta glumačkog ansambla ima najveći mogući utjecaj, te najveći značaj, deset. Jasno je da je to najvažniji čimbenik kazališta, jer kvalitetan glumački ansambl stvara najbolje i najkvalitetnije predstave, kako bi posjetitelji bili zadovoljni što je i glavni cilj samog kazališta, pa ne čudi da je ovaj faktor dobio tako velike ocjene pri analizi.

Zadnji odabrani faktor u tehnološkom segmentu je krivi odabir režisera za premijere. Utjecaj ovog faktora je negativan, jer ukoliko je odabran krivi, loš režiser, predstava neće biti dobra, te neće biti dobro prihvaćena od strane publike, što nikako nije dobro za rad kazališta. Značaj ovog faktora je osrednji, jer ipak odabir režisera nije presudan u odabiru predstave od strane publike, stoga je ocjena šest.

TABLICA 4: PEST ANALIZA KAZALIŠTA „GAVELLA“

SEGMENT OKOLINE		Snaga utjecaja	Značaj	Ukupna ocjena
POLITIČKI	Ministarstvo kulture	+2	3	6
	Gradski ured za obrazovanje, kulturu i sport	-3	8	-24
	Zakon o kazalištima	+3	5	15
	Sindikati glumaca i djelatnika kazališta	+2	8	16
	Nestabilnost Vlade	-1	3	-3
	Podsuma			10
EKONOMSKI	Dugotrajan gospodarska i ekonomska kriza	-4	4	-16
	Slaba platežna moć	-3	3	-9
	Odabrane premijerne predstave	+3	8	24
	Odabir obnovljenih predstava	+2	7	14
	Podsuma			13
SOCIO-KULTUROLOŠKI	Premali interes za kulturu	-4	9	-36
	Suradnja sindikata i Gradskog ureda za o., k. i s.	+5	9	45
	Gostoljubivost	+3	5	15
	Nizak stupanj obrazovanja stanovništva	-1	3	-3
	Podsuma			21
TEHNOLOŠKI	Promidžba općenito i on-line	+5	8	40
	Istraživanje i razvoj	+3	5	15
	Kvaliteta glumačkog ansambla	+5	10	50
	Krivi odabir režisera za premijere	-2	6	-12
	Podsuma			93
	Suma			**127**

Izvor: Izradila autorica rada

Na kraju provedene PEST analize zaključak je sljedeći: eksterna, odnosno vanjska okolina kazališta „Gavella“ pozitivno utječe na rad kazališta, vidljivo iz pozitivnog zbroja 127, kojeg smo dobili zbrajanjem podsuma svakog segmenta koji pripadaju eksternoj okolini.

Treba naglasiti, da ni jedan segment zasebno nema negativan utjecaj na kazalište, što se također zaključuje iz pozitivnih podsuma svakog segmenta. Međutim, rezultatima za politički, ekonomski i socio-kulturološki segment ne možemo biti zadovoljni jer su jako niski, a to znači da ova tri segmenta nemaju značajan pozitivan utjecaj za kazalište, dok tehnološki segment stvara sigurnost za kazalište svojim dobivenim rezultatom.

Zaključujemo, kazalište „Gavella“ mora više pažnje obratiti političkom, ekonomskom i socio-kulturološkom segmentu okoline kako bi svoje daljnje poslovanje prilagođavala upravo promjenama na tim područjima, ali i što više pokušala svojim poslovanjem utjecati na njih.

6.3 ANALIZA INDUSTRIJSKE OKOLINE KAZALIŠTA „GAVELLA“

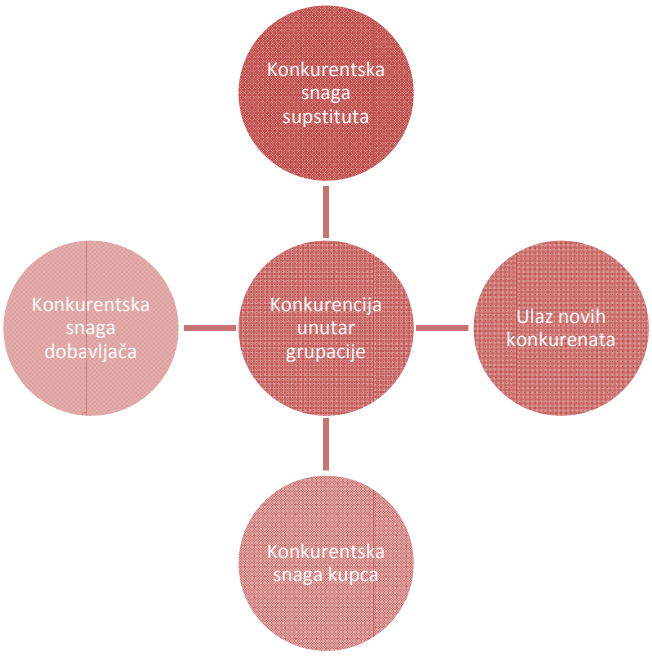
Industrijska okolina je dio eksterne, vanjske okoline poduzeća, analizom industrijske okoline želimo doći do saznanja u kojoj mjeri industrija u kojoj se organizacija, kazalište nalazi može konkurirati, a koristimo Porterov model 5 konkurentskih sila.

6.3.1 PORTEROV MODEL 5 KONKURENTSKIH SILA

Porterov model 5 konkurentskih sila obuhvaća sljedeće kategorije:

- ulazak novih konkurenata;
- opasnost od supstituta;
- pregovaračku moć kupaca;
- pregovaračku moć dobavljača;
- suparništvo među postojećim konkurentima. (Buntak, Drožđek, Sesar; 2013., 54)

Još jednom ćemo model prikazati na slici 9, a nakon slike je tablica 5, u kojoj su podaci za kazalište „Gavella“.



SLIKA 9: PORTEROV MODEL 5 KONKURENTSKIH SILA

Izvor: Izradila autorica rada

TABLICA 5: PORTEROV MODEL 5 KONKURENTSKIH SILA ZA KAZALIŠTE „GAVELLA“

INDUSTRIJSKA OKOLINA	**ULAZ NOVIH KONKURENATA**	
	Ulazak novih konkurenata na tržište je lak, što jača konkurenciju. Potrebne su jače barijere ulaska. No, u našem slučaju to nije prijetnja već prilika, jer svaka konkurencija na kazalište „Gavella“ djeluje kao poticaj za daljnji rad kazališta.	+
	KONKURENTSKA SNAGA SUPSTITUTA	
	S obzirom na to da ima podosta kazališta na području kojem djeluje i kazalište „Gavella“, konkurentska snaga supstituta je velika. Međutim, za sad se ona nije odrazila na rad kazališta „Gavella“, jer svako kazalište ima svoje područje u kojem stvara predstave. „Gavella“ je dramsko kazalište. No, nitko ne garantira za budućnost, pa ovo smatramo prijetnjom.	-
	KONKURENTSKA SNAGA KUPACA	
	Konkurentska snaga kupaca je vrlo mala, oni nemaju nikakav utjecaj na cijenu karata kazališta. Ukoliko postoje neke pogodnosti one dolaze interno, od strane kazališta.	+
	KONKURENTSKA SNAGA DOBAVLJAČA	
	Kazalište „Gavella“ ne ovisi o gotov ni jednom dobavljaču, jer sve potrebno za predstave rade samostalno. Ono što trebaju nabaviti od strane dobavljača neznatno je stoga je konkurentska snaga dobavljača također mala.	+
	KONKURENCIJA UNUTAR GRUPACIJE	
	Postoji nekoliko kazališta na području na kojem djeluje „Gavella“, te postoji konkurencija jer iako ona ne stvara isti tip predstava, konkurencija ima mogućnost početi stvarati isti tip predstava. (dramsko kazalište)	-
(+) → prilika (-) → prijetnja		

Izvor: Izradila autorica rada

Nakon provedene analize Pet Porterovih konkurentskih sila, možemo primijetiti da su dvije sile procijenjene kao prijetnje u vezi istog problema. I konkurentska snaga supstituta i konkurencija unutar grupacija su prijetnja iz razloga što postoji mogućnost da ostala kazališta, potencijalna konkurencija, svoje područje stvaranja predstava proširi i na dramsko kazalište.

U tom slučaju, kazalište „Gavella“ moglo bi ostati bez nekih od svojih stalnih posjetitelja, a ukoliko bi se konkurencija bolje promovirala ili ponudila

pristupačnije cijene, ili kvalitetnije predstave, to jest glumački ansambl, moguć je gubitak i budućih posjetitelja, odnosno publike.

Jedini način da se ovaj mogući problem izbjegne, jer djelovati na način da nestane nije moguće, je taj da se kazalište „Gavella“ što više trudi oko svojih predstava. Potrebno je kontinuirano praćenje potencijalne publike, ali i one stalne, kao bi se buduće tematike predstava kretale u područjima koja su aktualna u društvu. Angažiranje što kvalitetnijeg režisera za predstave, ali i glumačkog ansambla također će pridonijeti u rješenju ove prijetnje.

6.4 ANALIZA INTERNE OKOLINE KAZALIŠTA „GAVELLA“

Interna okolina je okolina na koju organizacija itekako može utjecati, jer se nalazi unutar samo organizacije. Najčešće u obliku raznih resursa i sposobnosti. Analizu interne okoline zato ćemo raditi pomoću analize resursa, koristit ćemo VRIO analizu. Pomoću VRIO analize dobivamo informacije koji od resursa organizaciji, u našem slučaju kazalištu, donosi održivu konkurentsku prednost, te kakav financijski učinak ima pojedini resurs za organizaciju. Svaka se organizacija mora zapitati o svojim resursima i sposobnostima kako bi odredila svoju konkurentsku prednost.

Postupak izrade započinje odabirom resursa i sposobnosti tvrtke po kojima se tvrtka u nečemu razlikuje od konkurencije. Zatim se provodi procjena svakog izabranog resursa, odnosno sposobnosti u odnosu na vrijednost, rijetkost, mogućnost imitacije, te organizacijske sposobnosti da koristi određeni resursa, odnosno sposobnost. Procjena se provodi uz korištenje tablice 6, iz koje se čita status resursa, odnosno sposobnosti. Ovaj se korak ponavlja dok se ne ocijene svi resursi, odnosno sposobnosti. Nakon procjene, treba odrediti koji su ključni koji sporedni resursi, odnosno sposobnosti te prema tome izraditi plan daljnjeg korištenja i razvoja. (Buntak, Drožđek, Sesar; 2013., 61)

TABLICA 6: STATUS VRIO RESURSA ZA PROVEDBU PROCJENE

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan organizacijom?	Konkurentski status	Financijski učinci
Ne	-	-	Ne	Konkurentska slabost	Ispod prosjeka
Da	Ne	-	↕	Konkurentska jednakost	Prosječni
Da	Da	Ne	↕	Privremena konkurentska prednost	Iznad prosječni
Da	Da	Da	Da	Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Izvor: Buble M., i dr.: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 63.

6.4.1 VRIO ANALIZA KAZALIŠTA „GAVELLA“

Odabrani resursi za kazalište "Gavella" koje ćemo podvrgnuti VRIO analizi su: predstave, najmovi, samostalna izrada scenografije, gostovanja i koprodukcija.

Prvi odabrani resurs su predstave, one su vrijedne i rijetke, a teško ih je i imitirati. Organizacija, to jest kazalište ih itekako koristi, stoga zaključujemo da ovaj resurs donosi održivu konkurentsku prednost te iznad prosječne prihode.

Drugi resurs su najmovi, kazalište iznajmljuje svoj prostor te dva prostora koja su u obliku lokala. Ovaj je resurs vrijedan za kazalište, no nije rijedak i nije ga teško imitirati, stoga mu donosi konkurentsku jednakost i prosječne financijske učinke.

Sljedeći resurs je samostalna izrada kompletne scenografije, koja je itekako vrijedan resurs, rijedak je i težak za imitiranje, a organizacija ga u potpunosti koristi, stoga on donosi održivu konkurentsku prednost i iznad prosječne prihode.

U analizirane resurse svrstali smo i gostovanja, koja se odnose na gostovanja našeg kazališta kod drugih kazališta. Kazalište ovaj resurs koristi koliko god je u mogućnosti, jer zbog velike scenografije to nije uvijek

moguće. Ovaj je resurs vrijedan, no nije rijedak i nije ga teško imitirati pa donosi konkurentsku jednakost i prosječne prihode.

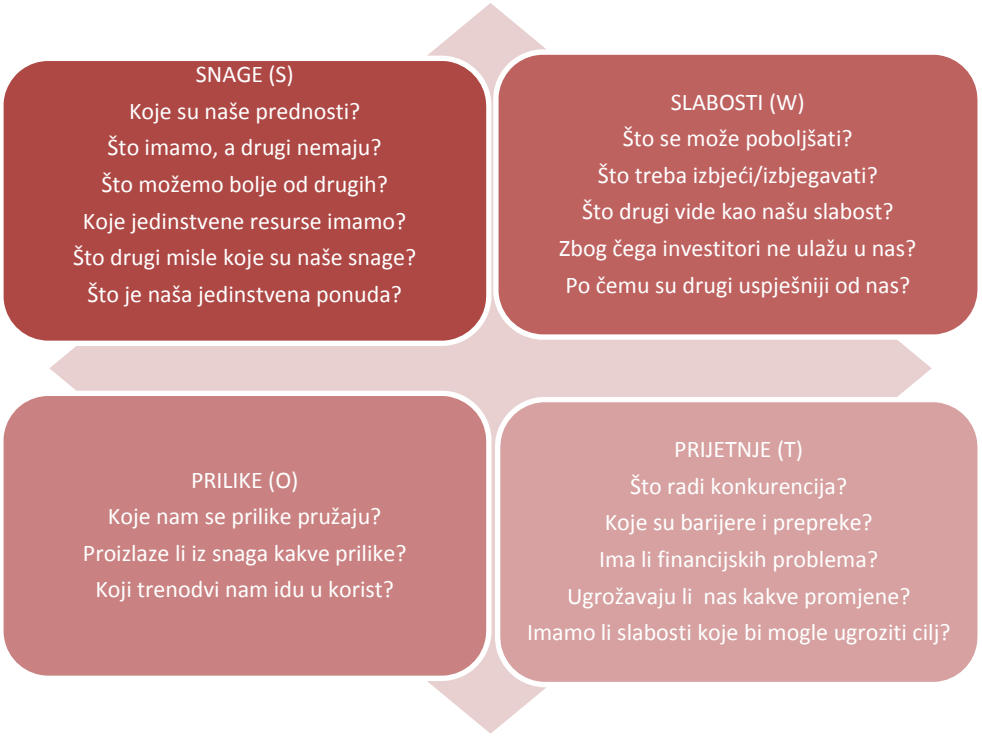
Zadnji odabrani resurs je koprodukcija, ovaj resurs znači suradnju pri stvaranju predstava s drugim kazalištima. Vrijedan je to resurs za kazalište, ali nije ni rijedak, imitirati ga je teško, donosi konkurentsku jednakost i prosječne prihode, no trenutačno organizacija ne koristi ovaj resurs koliko bi mogla, što i nije od prevelike štete s time da ne donosi preveliku konkurentsku prednost, niti prihode.

Na kraju provedene VRIO analize, pomoću koje smo analizirali kazališne resurse i sposobnosti dolazimo do zaključka da su predstave i samostalna izrada scenografije resursi koji donose održivu konkurentsku prednost, te iznad prosječne prihode. Stoga upravo njih kazalište mora što bolje iskoristiti, poboljšavati i zahvaljujući njima postići konkurentsku prednost.

6.5 POVEZIVANJE EKSTERNE I INTERNE OKOLINE

Zadnja analiza koju ćemo provesti povezat će eksternu i internu okolinu. Već smo u tu svrhu spomenuli SWOT analizu, no u praksi ćemo primijeniti TOWS varijantu SWOT matrice, analize. TOWS analiza identificira i analizira prijetnje – T (Threats) i prilike – O (Opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjuje organizacijske slabosti – W (Weaknesess) i prednosti – S (Strongs) u unutarnjem okruženju. Pomoću ove analize dolazimo do veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te osnove za formuliranje strategija na tim odnosima.

Lista iz koje se kreira TOWS matrica zapravo je SWOT matrica te ona sadrži snage, slabosti, prilike i prijetnje, što se smatra pod svakom od njih prikazano je na slici 10.



SLIKA 10: LISTA ZA KREIRANJE TOWS TABLICE (SWOT TABLICA)

Izvor: Izradila autorica rada

Izrada SWOT tablice prvi je korak za provedbu TOWS matrice, jer time postajemo svjesni svojih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji, zatim se nacrta TOWS matrica, gdje se na odgovarajuća mjesta pripisuju snage, slabosti, prilike i prijetnje iz SWOT analize, a zatim se popunjavaju kombinacije vanjskih i unutarnjih faktora okoline, na način da se razmotri kako ih se može iskoristiti i time oblikovati strategijske opcije. Moguće opcije dane u tablici 7. (Buntak, Drožđek, Sesar; 2013., 37)

TABLICA 7: STRATEGIJSKE OPCIJE TOWS MATRICE – ALTETNATIVNE STRATEGIJE

S-O → Max-Max strategija	Kako se mogu iskoristiti prednosti u izvlačenju koristi u postojećim okolnostima? Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike. Potencijalno najuspješnija strategija.
W-O → Min-Max strategija	Kako iskoristiti postojeće prilike u prevladavanju svojih slabosti? Izbjegavanje, smanjenje slabosti kako bi se iskoristile prilike. Potrebno je prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike.
S-T → Max-Min strategija	Kako iskoristiti svoje prednosti kako bi se izbjegle postojeće ili potencijalne okolnosti? Korištenje snaga kako bi se suočili s prijetnjama, sveli ih na minimum.
W-T → Min-Min strategija	Kako minimizirati svoje slabosti i izbjeći postojeće ili potencijalne opasnosti? Izbjegavanje, smanjivanje u obrani od prijetnji ili kako bi ih se izbjeglo. To je krajnje obrambena strategija.

Izvor: Izradila autorica rada

6.5.1 TOWS ANALIZA KAZALIŠTA „GAVELLA“

U poglavlju prije naglasili smo da je baza za izradu TOWS analize SWOT analiza, a matricu SWOT analize za kazalište „Gavella“ prikazuje tablica 8, nakon čega slijedi tablica 9, koja prikazuje TOWS matricu provedene analize za kazalište „Gavella“.

TABLICA 8: SWOT TABLICA KAZALIŠTA „GAVELLA“

S - SNAGE	**W - SLABOSTI**
- kvalitetne predstave (umjetnička djela) - pristupačna cijena - lokacija - stalni posjetitelji - vlastiti prostor - nema vanjskih suradnika - odabir predstava za ciljanu publiku - brand	- loša promidžba - loša organizacija - loša financijska situacija - slaba i loša komunikacija između kazališta i osnivača - odabir predstava za ciljanu publiku - prevelika scenografija za pojedine predstave - previsoka starosna dob uprave kazališta - negativna medijska kampanja - predugo trajanje predstava
O - PRILIKE	**T - PRIJETNJE**
- EU fondovi, poticaji i potpore - reforma školstva - stvaranje lakše razumljivih predstava za širu publiku - stvaranje kraćih predstava - zapošljavanje mladih inovativnih ljudi u upravu	- smanjenje sredstava iz gradskog Proračuna - opadajući trend programskih sredstava iz gradskog Proračuna - premali interes sponzora - zapošljavanje neadekvatnih ljudi - spor rad sindikata

Izvor: Izradila autorica rada

TABLICA 9: TOWS MATRICA KAZALIŠTA „GAVELLA“

	SNAGE (S)	**SLABOSTI (W)**
	- kvalitetne predstave (umjetnička djela) - pristupačna cijena - lokacija - stalni posjetitelji - vlastiti prostor - nema vanjskih suradnika - odabir predstava za ciljanu publiku - kvalitetan glumački ansambl - brand	- loša promidžba - loša organizacija - loša financijska situacija - slaba i loša komunikacija između kazališta i osnivača - odabir predstava za ciljanu publiku - prevelika scenografija za pojedine predstave - previsoka starosna dob uprave kazališta - negativna medijska kampanja - predugo trajanje predstava
PRILIKE (O)	S-O (max-max strategija)	W-O (min-max strategija)
- EU fondovi, poticaji i potpore - reforma školstva - stvaranje lakše razumljivih predstava za širu publiku - stvaranje kraćih predstava - zapošljavanje mladih inovativnih ljudi u upravu - sve više novih načina promidžbe (npr. putem društvenih mreža)	Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike. Javljati se na EU fondove, poticaje i potpore naglašavajući kvalitetan rad, pristupačne cijene, kvalitetan glumački ansambl. S obzirom na to da nema troškova najma prostora i vanjskih suradnika, zaposliti mlade inovativne ljude u upravu kazališta.	Izbjegavanje, smanjenje slabosti kako bi se iskoristile prilike. U prvom pogledu poboljšati promidžbu, putem svih medija koji se nude, pa tako i društvenih mreža jer to prati najveći krug ljudi. Na taj način doći će se i do nove potencijalne publike, za koju se onda mogu stvarati nove predstave novih tematika. Iskoristiti EU fondove i poticaje u savladavanju loše financijske krize.
PRIJETNJA (T)	S-T (max-min strategija)	W-T (min-min strategija)
- smanjenje sredstava iz gradskog Proračuna - opadajući trend programskih sredstava iz gradskog Proračuna - premali interes sponzora - zapošljavanje neadekvatnih ljudi - spor rad sindikata	Korištenje snaga kako bi se suočili s prijetnjama, sveli ih na minimum. Ukoliko dođe do smanjenja sredstva od strane države, odnosno gradskog Proračuna naglasiti kvalitetu predstava, pristupačnu cijenu i stalne posjetitelje kako bi se izbjeglo smanjenje ukoliko je to moguće.	Izbjegavanje, smanjivanje slabosti u obrani od prijetnji ili kako bi ih se izbjeglo. Krajnja obrambena strategija, koristiti će se jedino u slučaju ako ni jednu drugu nije moguće provesti. Nastojati poboljšati lošu promidžbu, organizaciju i financijsku situaciju kako bi se izbjeglo smanjenje sredstava od strane gradskog Ureda.

Izvor: Izradila autorica rada

7 ZAKLJUČAK

Na kraju ovog rada možemo zaključiti nekoliko stvari, prva je da su organizacije i proizvodi organizacija svuda oko nas, te da su organizacije i proces organiziranja važni za suvremenog čovjeka.

Utjecaj organizacije na društvo je velik, ali i društvo utječe na organizacije, to jest organizacije i njihove okoline u stalnoj su interakciji. Aristotelovom tvrdnjom da ljudska bića mogu postići svoju punu snagu samo kao članovi organizacije, jasno je vidljiva njezina važnost, ali i vremenski period od kad se ona pojavljuje i počinje shvaćati.

Za uspješno funkcioniranje organizacije izuzetno je važna kvalitetna organizacija menadžmenta. Menadžment pokreće odnosno oživljava sve ostale elemente organizacijske strukture. Za upoznavanje s okolinom organizacije i njezinom analizom zadužen je strateški menadžment, koji je odgovoran za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka.

Okolina organizacije vrlo je bitna za svaku organizaciju, kako eksterna ili vanjska tako i interna ili unutarnja. Ona ima iznimno velik utjecaj na organizaciju pri ostvarenju svojih ciljeva, stoga je potrebna kontinuirana analiza okolina te prilagođavanje poslovanja tome.

Današnji globalni svijet bez granica gura strateški menadžment u prvi plan, jer jedino kontinuiranim praćenjem i analizama okoline možemo postići konkurentsku prednost. Kroz praktični dio rada to smo i učinili, provedbom analiza okoline kazališta "Gavella".

Došli smo do zaključka da okolina zaista djeluje na poslovanje organizacije, kazališta. Eksterna, odnosno vanjska okolina ima pozitivan utjecaj. Međutim, na vanjsku je okolinu teško utjecati stoga je potrebno stalno praćenje kako pozitivan utjecaj ne bi postao negativan, što je lako moguće jer je pozitivan utjecaj ocijenjen malom ocjenom.

Što se tiče industrijske okoline, kazalište "Gavella" ima više prilika nego prijetnji, što znači da ima dobar status s obzirom na svoje konkurente, te joj nisu nužne drastične mjere kako bi se taj status popravio, već treba raditi na tome da održava, ali i poboljšava trenutni status.

Analizom interne okoline, saznali smo da kazalište "Gavella" ima dva resursa koji donose održivi konkurentski status te iznad prosječne prihode. To su predstave i samostalna izrada kompletne scenografije. Daljnje ulaganje u njih je najbolja strateška opcija.

Povezivanjem eksterne i interne okoline, putem TOWS analize dobili smo četiri skupa alternativnih strategija, od kojih za daljnji smjer poslovanja odabiremo Max-max strategiju koja nam govori da koristimo snage kako bi se iskoristile prilike, to jest kazalište se treba javljati se na EU fondove, poticaje i potpore naglašavajući kvalitetan rad, pristupačne cijene, kvalitetan glumački ansambl. A s obzirom na to da nema troškova najma prostora i vanjskih suradnika, zaposliti mlade inovativne ljude u upravu kazališta.

10. ožujka 2016. godine

Studentica:

Maja Zorko

LITERATURA

KNJIGE:

- Buble M., i dr.: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
- Buntak, K., Drožđek, I., Sesar, V.: Poslovno upravljanje, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013.
- Grupa autora: Hrvatski enciklopedijski rječnik; Novi Liber, Zagreb, 2004.
- Jovanović-Božinov, M., Langović, A.: Strategijski menadžment, "Megatrend" univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2001.
- Jurina, M.: Organizacijsko ponašanje u menadžmentu, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2011.
- Jurina, M.: Rukovođenje i organizacijsko ponašanje, Ministarstvo unutarnjih poslova RH, Zagreb, 1994.
- Robbins, S.P., Judge, T.A.: Organizacijsko ponašanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2009.
- Sikavica, P., Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o., Zagreb, 2011.
- Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
- Thompson A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E.: Strateški menadžment, MATE d.o.o., Zagreb, 2008.

INTERNETSKE STRANICE:

- https://hr.wikipedia.org/wiki/Glavna_stranica
- http://www.gavella.hr/
- http://www.zakon.hr/
- http://www.zagreb.hr/
- http://www.min-kulture.hr/
- http://sindikat-kulture.hr/o-nama/
- http://hrcak.srce.hr/
- http://www.kagor.hr/hr/poticaji-potpore-eu-fondovi-vodic-za-poduzetnike/ (20.02.2016.)

ČLANCI S INTERNETSKIH STRANICA:

- Josip Požega: „Marketinška okolina, analiza stanja i analiza konkurenata“, https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/marketinska-okolina-analiza-stanja-i-analiza-konkurenata/ (2.02.2016.)
- Ivan Jozić: „Marketinško okruženje – PEST analiza“ – 17.08.2010. http://profitiraj.hr/marketinsko-okruzenje-%E2%80%93-pest-analiza/ (23.02.2016)
- „Što je PEST analiza i čemu služi?“ – 14.10.2009. http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/ (23.02.2016.)
- „SWOT analiza, jednostavan način da procijenite svoju firmu“ – 8.08.2010. http://www.bhfirme.com/savjet.aspx?id=153 (25.02.2016.)
- „Strategije izvoza – Porterove sile na primjerima iz prakse“ http://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/ (25.02.2016.)
- „Porterovih pet sila – zamjenski proizvodi i moć“ 7.03.2011. http://www.ebizmags.com/porterovih-pet-sila-zamjenski-proizvodi-i-moc-kupca/ (25.02.2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1: Čimbenici koji djeluju na kulturu organiazcije 26
Slika 2: Etape u procesu strateškog menadžmenta 32
Slika 3: Kazališno vijeće „Gavella“ 34
Slika 4:Hijerarhija kazališta "Gavella"..... 35
Slika 5: Dijelovi eksterne okoline organizacije..... 38
Slika 6: Prikaz poslovne okoline poduzeća i njezinih dijelova 40
Slika 7: Porterov model 5 konkurentskih sila..... 42
Slika 8: Naslovna stranica web stranice Ministarstva kulture RH..... 51
Slika 9: Porterov model 5 konkurentskih sila..... 57
Slika 10: Lista za kreiranje TOWS tablice (SWOT tablica)..... 62

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prikaz klasifikacije organizacija s obzirom na ciljeve 10
Tablica 2: Unutarnji čimbenici orgnizacije 19
Tablica 3: Pet aspekata faktora koji utječu na komponente interne okoline 46
Tablica 4: PEST analiza kazališta „Gavella“ 55
Tablica 5: Porterov model 5 konkurentskih sila za kazalište „Gavella“..... 58
Tablica 6: Status VRIO resursa za provedbu procjene 60
Tablica 7: Strategijske opcije TOWS matrice – altetnativne strategije 63
Tablica 8: SWOT tablica kazališta „Gavella“ 63
Tablica 9: TOWS matrica kazališta „Gavella“..... 64

Sveučilište
Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, **Maja Zorko** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom **"Analiza okoline javne ustanove "Gavella" uz strateške smjernice razvoja",** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
Maja Zorko

Maja Zorko
(vlastoručni potpis)

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

Ja, **Maja Zorko** neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom **"Analiza okoline javne ustanove "Gavella" uz strateške smjernice razvoja",** čiji sam autor/ica.

Student/ica:
Maja Zorko

Maja Zorko
(vlastoručni potpis)