Čimbenici oblikovanja organizacije

Šubić, Danijela

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:122:851413

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. 85/PE/2016

ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

Danijela Šubić

Varaždin, ožujak 2016.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij poslovne ekonomije

DIPLOMSKI RAD br. 85/PE/2016

ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

Student:
Danijela Šubić, 0151/336 D

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: DANIJELA ŠUBIĆ | MATIČNI BROJ: 0151/336 D

NASLOV RADA: ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: FACTORS THAT SHAPE ORGANIZATION

KOLEGIJ: ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

MENTOR: DOC. DR. SC. ANICA HUNJET

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. IZV. PROF. DR. SC. GORAN KOZINA
2. DOC. DR. SC. PETAR KUREČIĆ
3. DOC. DR. SC. ANICA HUNJET

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 85/PE/2016

OPIS:

Zadatak diplomskog rada jest povezati unutarnje i vanjske činitelje, otkriti na koji način oni djeluju jedni na druge te na koje načine se nadopunjuju. Unutarnje čimbenike organizacija sama sebi stvara. Vanjski čimbenici su već prisutni kad neka organizacija počinje sa svojim djelovanjem. Organizacije se moraju naučiti prilagođavati vanjskim čimbenicima. Vanjski čimbenici nam mogu i pomoći i odmoći u oblikovanju kvalitetne organizacije, sve ovisi o tome kako se postavimo i kakvu poziciju zauzmemo. Zbog navedenog je važno imati, odnosno odabrati dobre i kvalitetne unutarnje čimbenike organizacije. Unutarnji čimbenici mogu indirektno utjecati na vanjske, npr. preko ljudskih potencijala. Organizacije se danas susreću sa brojnim pravnim, političkim, pa čak i kulturnim i društvenim problemima u svojem poslovanju. Moraju uključiti mnoge čimbenike, kako god im to ponekad može biti teško. Ljudski potencijali imaju ključnu ulogu u vođenju organizacija. Oni mogu uvelike pridonijeti uspješnosti organizacije, ali za to trebaju biti sposobni, odlučni i motivirani. Proizvod je taj koji mora privući, ali i zadržati kupca.

U VARAŽDINU, DANA: 10.03.2016.

REPUBLIKA HRVATSKA
SVEUČILIŠTE SJEVER

POTPIS MENTORA

DIR 01 PE

Sažetak

Čimbenici koji utječu na organizaciju mogu biti unutarnji i vanjski. Unutarnji čimbenici čine glavno okruženje neke organizacije i njih organizacija zapravo stvara. Kod vanjskih čimbenika to nije tako. Oni su već prisutni u okruženju organizacije kada ona počinje sa svojim djelovanjem i ne mogu se mijenjati niti se na njih može utjecati. Vrlo je važno da se međusobno nadopunjuju, tj. da poslovne aktivnosti budu povezane i usmjerene ka istom cilju jer samo tako neka organizacija može biti uspješna. Organizacije se danas susreću sa brojnim pravnim, političkim, pa čak i kulturnim i društvenim problemima u svojem poslovanju. Moraju uključiti mnoge čimbenike, kako god im to ponekad može biti teško. Ljudski potencijali imaju ključnu ulogu u vođenju organizacija. Oni mogu uvelike pridonijeti uspješnosti organizacije, ali za to trebaju biti sposobni, odlučni i motivirani. Proizvod je taj koji mora privući, ali i zadržati kupca. Najveći značaj neke organizacije su kupci zbog čijih potreba ona i postoji te njezina uspješnost ovisi o kupčevim željama i potrebama koje treba zadovoljiti.

Ključne riječi: ljudski potencijali, proizvod, kupci, dobavljači, okolina organizacije

Summary

Factors that are affecting an organization can be internal and external. Internal factors make the main environment of an organization and organization actually creates them. With external factors is not like that. External factors are already within the organization when it begins its activities and can not be changed nor influenced. It is very important that they complement each other, ie. that business activities are linked and directed towards the same goal as this is the only way an organization can be successful. Today's organizations are facing with numerous legal, political, and even cultural and social issues in their business. They must include many factors in their business and sometimes that can be difficult. Human resources play a key role in leading the organization. They can greatly contribute to the success of the organization, but for that success they have to be capable, determined and motivated. Products and servicess must attract and also retain the customer. The greatest significance of any organization are customers and their needs, and the success of a company depends on the customer's wishes and needs which has to be fulfilled.

Key words: human resources, product, customers, suppliers, environment of organizations

Sadržaj:

1. UVOD 1

2. ČIMBENICI ORGANIZACIJE 2

3. KLASIFIKACIJA ČIMBENIKA 3

4. UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE 4

4.1. VIZIJA, MISIJA, CILJEVI 4
4.2. STRATEGIJA 7
4.3. TEHNOLOGIJA 9
4.4. VELIČINA ORGANIZACIJE 15
4.5. ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE 17
4.6. LJUDSKI POTENCIJALI 22
4.7. PROIZVOD 25
4.8. LOKACIJA 28

5. VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE 29

5.1 EKONOMSKA OKOLINA 30
5.2. TEHNOLOŠKA OKOLINA 31
5.3. DRUŠTVENA OKOLINA 31
5.4. DEMOGRAFSKA OKOLINA 32
5.5. POLITIČKA OKOLINA 33
5.6. PRAVNA OKOLINA 34
5.7. KULTURNA OKOLINA 35
5.8. MEĐUNARODNA OKOLINA 36
5.9. INTEGRACIJSKI PROCESI 37
5.10. KUPCI 40
5.11. KONKURENCIJA 42
5.12. DOBAVLJAČI 45
5.13. TRŽIŠTE RADA 46

6.PRIMJER 48

7. ZAKLJUČAK 51

POPIS LITERATURE: 53

POPIS TABLICA, SLIKA, SHEMA 55

IZJAVA O AUTORSTVU 57

1. Uvod

U ovom diplomskom radu pisat će se o temi "Čimbenici oblikovanja organizacije" koja je odabrana zbog zanimljivosti utjecaja i zapravo, međuovisnosti čimbenika jedan o drugome. Da bi uopće neka organizacija djelovala, važni su unutarnji čimbenici koji čine neku organizaciju i bez kojih ona ne bi ni postojala. S druge strane, tu su i vanjski čimbenici koji imaju velik utjecaj na organizaciju kao cjelinu, jer na njih organizacija ne može utjecati te se mora naučiti boriti, odnosno opstati s njima i uz njih.

Vanjski čimbenici nam mogu i pomoći i odmoći u oblikovanju kvalitetne organizacije, sve ovisi o tome kako se postavimo i kakvu poziciju zauzmemo. Zbog navedenog je važno imati, odnosno odabrati dobre i kvalitetne unutarnje čimbenike organizacije. Unutarnji čimbenici mogu indirektno utjecati na vanjske, npr. dobar i sposoban ljudski kadar može "povući" sredstva iz npr. EU fondova o kojima se u posljednje vrijeme toliko priča. Važno je zauzeti dobar stav i imati dobru priču, dobar temelj zbog čega je baš naša organizacija ta kojoj bi trebala biti dodijeljena neka sredstva.

Čimbenici organizacije se još nazivaju i faktorima organizacije. Važno je da to u samom početku napomenemo zbog toga jer razni autori koriste razne nazive, a citirajući neka njihova djela, nemoguće je izbjeći korištenje ovih dviju istoznačnica.

Struktura rada se sastoji od sedam osnovnih poglavlja u koje su uključeni uvod i zaključak. U drugom poglavlju definiran je pojam čimbenika organizacije te navedena njihova osnovana podjela, treći dio obuhvaća klasifikaciju čimbenika. Četvrti dio obuhvaća unutarnje čimbenike organizacije i ima podnaslove za svaki čimbenik zasebno. Peto poglavlje obuhvaća vanjske čimbenike sa pripadajućim podnaslovima, a u šestom poglavlju nalazi se primjer. Sedmo, ujedno i posljednje poglavlje sadrži zaključak rada.

2. Čimbenici organizacije

Čimbenici organizacije utječu na oblikovanje bilo koje organizacije, odnosno na njenu strukturu. Organizacijska struktura neke organizacije rezultat je utjecaja čimbenika organizacije, mada nemaju svi čimbenici isti utjecaj na neku organizaciju.

Pod čimbenicima organizacije podrazumijevaju se svi čimbenici koji utječu na poslovanje kao što su izbor vrste organizacijske strukture, dubina podjele rada, specijalizacija, broj hijerarhijskih razina u organizaciji, raspon kontrole, razina odgovornosti, stupanj centralizacije…

Mnogi znanstvenici i autori koji se bave izučavanjem organizacije se slažu u svrstavanju čimbenika u dvije skupine, a to su:

- unutarnji čimbenici organizacije
- vanjski čimbenici organizacije (čimbenici okoline).

U nekoj organizacijskoj strukturi nije važno djeluju li unutarnji ili vanjski čimbenici na organizaciju. Važno je njihovo djelovanje, a ne podjela. S druge strane, podjela na unutarnje i vanjske čimbenike je važna zbog mogućnosti organizacije da utječe na njih. To znači da se na unutarnje čimbenike može utjecati jer su oni uglavnom pod kontrolom organizacije, dok vanjski čimbenici djeluju nenajavljeno i zahtijevaju od organizacije da se ona prilagođava njima.

Ranije se najveća pažnja posvećivala unutarnjim čimbenicima organizacije dok to danas više nije tako. Sve veća pozornost posvećuje se vanjskim čimbenicima organizacije jer su se s vremenom promijenile okolnosti poslovanja i organizacije su se morale naučiti (neke se još i danas uče) poslovati s čimbenicima na koje one ne mogu utjecati već im se moraju prilagođavati.

3. Klasifikacija čimbenika

Različiti autori različito klasificiraju čimbenike organizacije. Mnogi su se bavili istraživanjem i prikupljanjem podataka, ali svatko ima neku svoju podjelu, pa ćemo s toga navesti neke autore uz njihove pripadajuće klasifikacije čimbenika organizacije.

Prema H. Mintzbergu, čimbenike koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture jesu sljedeći: starost organizacije, veličina organizacije, tehnički sustav, okolina, vlasništvo, sustav upravljanja, kultura i moda. (Sikavica, 2011, str. 211)

D. Campbell i T. Craig kao ključne čimbenike navode: misiju organizacije, veličinu i složenost, unutarnju okolina, vanjsku okolina, ljude, kulturu, prirodu posla te aktivnost. (Sikavica, 2011, str. 211)

"R. H. Hall u čimbenike koji utječu na organizacijski oblik ubraja veličinu, tehnologiju, okolinu, internu okolinu i nacionalnu kulturu." (Sikavica, 2011, str. 213)

M. Novak navodi slične čimbenike organizacije kao i strani autori. Kao unutarnje navodi: studij proizvoda, proizvodna sredstva, strukturu kadra, veličinu organizacije i lokaciju organizacije, a vanjski su: institucionalni uvjeti, integracijski procesi, razvoj znanosti i tehnike te tržište. (Sikavica, 2011, str. 214)

Iz navedenog, vidljivo je da autori navode različite čimbenike, od kojih su neki isti ili uglavnom slični. Neki čimbenici utječu manje, a neki više na organizacijsku strukturu, ovisi o tome s čime se organizacija bavi pa je s toga potrebno prepoznati čimbenike koji su relevantni upravo za tu organizaciju jer u različitim situacijama odgovaraju različite vrste organizacijskih struktura. Potrebno je obratiti veliku pozornost na njih jer njihov utjecaj nije povremen ili

trenutan već stalan. Na unutarnje čimbenike organizacije mogu više ili manje utjecati, dok se vanjskima moraju prilagođavati. Ne postoji jedan najbolji način oblikovanja organizacije jer oblik svake organizacije ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj se ona nalazi.

4. Unutarnji čimbenici organizacije

Prvo ćemo objasniti unutarnje čimbenike organizacije jer se smatra da menadžment svake organizacije može bitno utjecati na njih jer su pod njegovom kontrolom. Unutarnji čimbenici organizacije, jednako kao i vanjski, povezani su tako da utjecaj jednog čimbenika automatski izaziva promjene i na drugim čimbenicima te u samoj organizacijskoj strukturi organizacije To znači da su jako povezani jedan uz drugog, poput tzv. lančane reakcije. Neki od najvažniji unutarnjih čimbenika su: vizija, misija i ciljevi organizacije, strategija organizacije, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi u organizaciji, proizvodi organizacije i njezina lokacija.

4.1. Vizija, misija, ciljevi

Vizija, misija i ciljevi organizacije povezani su pa se trebaju i analizirati zajedno. Ciljevi ne smiju ostati popis želja, ali je isto tako važno i da budu realni i ostvarivi. Ciljevi mogu biti razvrstani po važnosti ili po vremenskom periodu u kojem ih želimo ostvariti. Vizija, misija i ciljevi su međuovisni jedan o drugom i nadopunjuju se.

"Vizija je ideja koja pridonosi poboljšanju poznatog i stvaranju nečeg posve novog!" Ona usmjerava organizaciju kojim pravcem mora ići. Vizija prethodi

djelovanju poslovnih ciljeva koji se kasnije ostvaruju raznim strategijama. (Mencer, 2012, str. 171)

Organizacije koje žele biti uspješne moraju imati jasnu viziju. Vizija mora biti realna i ostvariva, a ne popis želja, tj. nerealna utopija. Izjava o viziji mora biti određena, konkurentna, razumljiva i jasna, ali i realna odnosno ostvariva te jednostavna i kratka, s tim da mora sadržavati sve bitne elemente kvalitetne vizije. Katkad i najkraća vizija, od samo nekoliko riječi, može sadržavati sve ono što se od dobre vizije očekuje. (Sikavica, 2011, str. 219-220)

Misija organizacije temeljni je razlog njenog postojanja. Dok se vizijom izražava ono što se želi postići u budućnosti, misija je usredotočena na sadašnjost organizacije. Izjava o misiji je definiranje svrhe organizacije i njezino razlikovanje od ostalih organizacija. Izjava se često usredotočuje na tržište i kupce.

Hunjet A. i Kozina G. misiju poduzeća vide kao njegovu dušu koja je prisutna sve dok poduzeće djeluje. Misija bi trebala obuhvaćati opis posla, opis kupaca, opis proizvoda, ciljeve poduzeća i opis ugleda poduzeća u javnosti. (Hunjet, Kozina, 2014, str. 131)

Misija treba biti što kraća poruka, te istodobno i promotivna poruka, kojom najviše poslovodstvo informira, uvjerava i podsjeća zaposlenike i korisnike proizvoda o razlozima postojanja poduzeća i temeljnom sustavu vrijednosti. (Mencer, 2012, str. 177)

Ciljevima se određuje budućnost poduzeća. Oni predstavljaju željeno stanje organizacije u budućnosti. (Sikavica, Novak, 1993. str. 60)

Svaka organizacija, bila ona poslovna ili neka druga ustanova poput škola, bolnica, profitna ili neprofitna mora imati ciljeve kojima teži i koje želi ostvariti. Baš kao što i mi ljudi uvijek imamo neke svoje ciljeve koji se odnose na našu

budućnost. Ciljevi, s obzirom na vremenski horizont, mogu biti: dugoročni, srednjoročni i kratkoročni. S obzirom na hijerarhiju ciljeva, oni mogu biti: ciljevi više i niže razine, odnosno važniji i složeniji ili jednostavniji.

Ostvarivanjem ciljeva organizacije, ostvaruje se i njezina misija, a to vodi prema ostvarivanju vizije. (Sikavica, 2011. str. 222)

Dobri poslovni ciljevi su:

- u pisanom obliku,
- mjerljivi i razumljivi,
- izazovni,
- imaju određene rokove u kojima se moraju ostvariti,
- realni i ostvarivi.

Postoje i tzv. SMART ciljevi. Riječ SMART dolazi od prvih slova engleskih riječi za specifičnost, mjerljivost, usklađenost, ostvarivost i vremensku određenost. Ciljevi nam kazuju što organizacija želi postići, a strategije su alati i načini pomoću kojih dolazimo do njihova ostvarivanja. Vizija, misija, ciljevi i strategija moraju biti jasno definirani kako bi organizacija bila što kvalitetnija.

Kao primjer, navesti ćemo misiju i viziju dviju velikih kompanija koje posluju na našem tržištu, a to su Kraš Zagreb i Podravka Koprivnica.

MISIJA KRAŠA: Stvaramo originalne brandove visoke kvalitete koji svojim okusom povezuju generacije potrošača. Naša najveća vrijednost su naši zaposlenici i bogato iskustvo stoljetne tradicije. Svoje poslovanje razvijamo kroz samostalni razvoj kompanije i transparentan odnos s poslovnim partnerima i zajednicama s kojima poslujemo.

VIZIJA KRAŠA: Kraš d.d. će u srednjoročnom razdoblju zadržati vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem svojih brandova kroz razvoj i rast

kompanije, strateške saveze i akvizicije, te učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u cilju osiguranja pretežno radničkog vlasništva.

Izvor: Internet: http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija (pristupljeno 06.03.2016.)

MISIJA PODRAVKE: Nudimo inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za Vas.

VIZIJA PODRAVKE: Posvećeni smo poboljšanju svakodnevne kvalitete života naših potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti.

Izvor: Internet: http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/ (pristupljeno 06.03.2016.)

4.2. Strategija

Ciljevima se zacrtava što organizacija želi postići, a strategija nam daje odgovor na to kako će organizacija ostvariti te ciljeve.

Strategija nalazi rješenje kako da se organizacije što bolje prilagode novim uvjetima, preraspodjele resurse, kako da se postave kao poduzeće i na koji način da promoviraju proizvod u odnosu na konkurenciju, a da pri tome zadovolje potrebe, ali i želje kupaca. (Hunjet, Kozina, 2014, str.145)

Strategija je način, odnosno sredstvo za ostvarivanje ciljeva organizacije. Postoje brojni alati pomoću kojih možemo predviđati organizacijske prilike. Neki od najpoznatijih su SWOT analiza, te PEST analiza.

SWOT analiza-temelji se na analizi:

- unutarnjih čimbenika organizacije:
  - snaga (engl. *Strenghts*) **S**
  - slabosti (engl. *Weaknesess*) **W**
- te elemenata okoline:
  - prilika (engl. *Opportunities*) **O**
  - prijetnji (engl. *Threats*). **T**

SWOT dolazi od prvih slova engleskih riječi za snage, slabosti, prilike i prijetnje. Neki autori zamjenjuju poredak riječi, pa ovu analizu nazivaju još i TOWS. Riječ je o zapravo istoj analizi, koja nije ništa novo niti pridonosi ikakvom poboljšanju u strateškom pristupu, a promjena imena je tek toliko da se nešto promjeni. SWOT je jedna od pet najčešće korištenih strateških analiza jer se uspijevaju otkriti snažna i problematična područja organizacije.

PEST analizom analiziraju se vanjski čimbenici, a cilj im je predvidjeti što će se dogoditi u poslovnom okruženju. Obuhvaća sljedeće čimbenike:

- **P** – političke (porezna politika, politička stabilnost)
- **E** – ekonomske (ekonomski rast, stopa inflacije, stabilnost valute)
- **S** – sociološke (stopa rasta populacije i kretanje po godinama, zdravlje)
- **T** – tehnološke (istraživanje i razvoj, automatizacija). (Bobera i sur., 2015, str. 143)

Da bi organizacije bile uspješne, te bolje od konkurenata, svaka mora pronaći svoju jedinstvenu strategiju koja je namijenjena isključivo samo njoj i koja u drugoj organizaciji ne bi bila uspješna.

Prema mišljenju M. E. Portera, može se primijeniti jedna od tri uobičajene generičke strategije:

- strategija diferencijacije (engl. *Differentiation strategy*) – jedinstveni, diferencirani, različiti proizvodi, drukčiji od konkurencije, koje će kupiti određena kategorija kupaca bez obzira na cijenu (npr. automobil, odjeća)
- strategija niskih troškova (engl. *Low-cost strategy*) – proizvodnja proizvoda ili usluga za kupce koji traže niže cijene (jeftiniji proizvodi, npr. robne kuće i supermarketi)
- strategija segmentacije (engl. *Focus strategy*) – usredotočenost na dio tržišta, odnosno na uži segment kupca (npr. stariji i mlađi kupci, kupci različite socijalne kategorije, kupci različite kulture). (Sikavica, 2011, str. 228)

4.3. Tehnologija

Tehnologija obuhvaća razvoj i upotrebu alata, strojeva, materijala… Tehnologijom se koristi kako bi se riješili razni zadaci. (Internet: https://hr.wikipedia.org/wiki/Tehnologija pristupljeno 08.03.2016.)

Tehnologija ne utječe samo na promjene u organizaciji već u cijelom društvu. Izraz tehnologija prvi je upotrijebio J. Beckmann, 1970.god. Od tada do danas bile su tri velike industrijske revolucije:

- prva industrijska revolucija – pojava parnog stroja (oko 1776.god.)
- druga industrijska revolucija – proizvodnja motora s unutarnjim sagorijevanjem (1892.god.)
- treća industrijska revolucija – razvoj mikroprocesora. (Sikavica, 2011, str. 233)

Joseph A. Litterer tehnologiju definira kao "znanje o načinu da se nešto uradi". Tehnologija nisu samo strojevi i postupci koji se koriste u nekoj proizvodnji već i znanje kako nešto koristiti ili upotrebljavati, na koji način se radi sa nekim strojevima. (Sikavica, Novak, 1993, str. 63)

Tehnologija predstavlja proizvodne postupke te načine izvođenja i upravljanja koje poduzeće koristi. Ona uključuje i strojeve jer su oni ipak najvažniji u svakoj proizvodnji. (Žugaj i sur. 2004, str. 153-154)

Tehnologija se može definirati i kao proces u kojem se inputi pretvaraju u outpute, odnosno neke nove proizvode. Tehnologija je i znanje kako nešto proizvesti. U tehnologiju možemo ubrojiti opremu, tehnike, aktivnosti, ideje, informacije, materijale koji nam pomažu da stvorimo gotove proizvode i usluge.

Postoje dvije vrste tehnologije:

- Proizvodna tehnologija (manufacturing technologies)
- Uslužna tehnologija (service technologies).

U sljedećoj tablici ćemo prikazati razlike između proizvodne i uslužne tehnologije navodeći njihove glavne karakteristike.

Tablica 1. – Karakteristike uslužne tehnologije nasuprot karakteristikama proizvodne tehnologije

USLUŽNE TEHNOLOGIJE	***PROIZVODNE TEHNOLOGIJE***
1. Istodobna proizvodnja i potrošnja	1. roba se proizvodi za kasniju upotrebu
2. Outputi orijentirani prema kupcu	2. Standardizirani outputi
3. Sudjelovanje kupaca	3. Tehnička jezgra odvojiva od kupca
4. Neopipljivi outputi	4. Opipljiv output
5. Radno intenzivna	5. Kapitalno intenzivna

Izvor: prilagođeno prema Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, informator, Zagreb 1993. str.64

Primjer uslužne tehnologije koju karakterizira istovremena proizvodnja i potrošnja može biti: liječnik i pacijent u liječničkoj ordinaciji ili profesor i student u dvorani za vrijeme predavanja. Kod proizvodne tehnologije proizvodi se u jednom vremenu, a prodaje u nekom drugom. Osim ovih dviju krajnosti postoje i tvrtke s elementima i proizvodnih i uslužnih tehnologija istovremeno. To su npr. lanci restorana brze hrane, banke… (Sikavica, Novak, 1993, str. 64)

Bez obzira na to radi li se o proizvodnoj ili uslužnoj tehnologiji, njezin utjecaj na organizaciju je jako velik. Najnovija tehnika (koja se iz dana u dan mijenja i napreduje) i novi tehnološki postupci zahtijevaju novu podjelu rada i promjene u unutarnjoj organizaciji rada.

Vrlo ozbiljno i važno istraživanje provela je Joan Woodward, između 1953. i 1961. te uočila činjenicu da se sve tvrtke, s obzirom na tehnologiju proizvodnje, mogu svrstati u tri osnovne kategorije:

- Pojedinačna proizvodnja (proizvodi se jedan ili nekoliko proizvoda prema posebnim zahtjevima kupca),
- Masovna proizvodnja (velika količina proizvodnje istih ili sličnih proizvoda),
- Procesna proizvodnja (proizvodnja teče kontinuirano, bez zastoja). (Sikavica, Novak, 1993, str. 65)

Istraživanje J. Woodward bilo je orijentirano na proizvodnu tehnologiju, pa J. D. Thompson predlaže drugi pristup tehnologiji u kojem tvrdi da je primjenjiva u svim vrstama organizacije. Tako J. D. Thompson razlikuje:

- posredničku tehnologiju, tj. onu koja povezuje kupce s ulaznom i izlaznom stranom organizacije
- međusobno povezanu tehnologiju, tj. onu koju karakterizira međusobna povezanost i koordinacija između dijelova organizacije, u kojoj je svaki dio organizacije povezan s prethodnim odnosno sljedećim dijelom u lancu
- intenzivnu tehnologiju, tj. onu koju karakterizira intenzivna suradnja između pojedinih dijelova organizacije, skupina ili pojedinaca da bi se ostvario željeni cilj odnosno zajednički proizvod ili usluga. (Sikavica, 2011, str, 241)

Nova otkrića na području tehnologije uvodi Charles Perrow koji se bavio istraživanjem tehnologije znanja, a ne tehnologijom proizvodnje. Predložio je da se tehnologija promatra s obzirom na dvije dimenzije: broj izuzetaka koje pojedinci susreću u svom radu i mogućnost pronalaženja odgovora na izuzetke. Prvu je dimenziju nazvao varijabilnost zadatka, a drugu mogućnost analize problema. C. Perrow na temelju takve klasifikacije tehnologije

izrađuje matricu reda 2 x 2, i time dolazi do četiri tipa tehnologija kao što su rutinska, inženjerska, zanatska i nerutinska, a što se prikazuje na slici 1.



Slika 1: Perrowljeva klasifikacija tehnologije
Izvor: Sikavica P.: Organizacija, školska knjiga, Zagreb 2011. str. 243

Informacijska tehnologija (IT) je razvoj, istraživanje, provedba, dizajn i upravljanje informatičkim sustavima osobito programskom opremom (softver) i računalnim sklopom (hardver). Koristi se za prenošenje, obradu, čuvanje i zaštitu podataka. To je opći naziv za svaku tehnologiju koja pomaže u radu s informacijama. Stručnjaci informatičke tehnologije izvode radnje od instaliranja sustava do dizajniranja složenih računalnih mreža i informatičkih baza podataka. Područje djelatnosti IT stručnjaka obuhvaća: izradu računalnih sklopova, umrežavanje, dizajniranje programske opreme, izradu sustava baza podataka kao i upravljanje i održavanje cijeloga sustava.

Informacijska tehnologija je spoj računala i informacija, upravljanje informacijama putem računala. (Internet: https://hr.wikipedia.org/wiki/Informati%C4%8Dka_tehnologija pristupljeno 08.03.2016.)



Slika 2.: Informacijsko društvo – povezanost širom svijeta
Izvor: http://www.inf-drustvo-dig-jaz.bloger.index.hr/post/definiranje-pojma-informacijsko-drustvo/16889555.aspx
pristupljeno 08.03.2016.)

U današnje vrijeme u kojem živimo i koje je puno tehnološkog napretka i novih tehnologija, dolazi do sve šire upotrebe informacijskih tehnologija na svim područjima rada i života, pa se s toga velike promjene na tom području događaju i u organizacijama. Informacijska tehnologija i telekomunikacije mijenjaju način života u cijelom svijetu. To pred organizacije stavlja nove izazove u mnogim područjima poslovanja i moraju im se prilagođavati kako ne bi zaostale pred konkurencijom.

4.4. Veličina organizacije

Veličina organizacije važna je u oblikovanju organizacijske strukture bilo koje organizacije. Mnoge odluke u poslovanju organizacije ovise upravo o njenoj veličini.

Veličina poduzeća mjeri se s više parametara, kao što su: broj zaposlenih radnika, veličina ostvarenog ukupnog prihoda, veličina ostvarenog profita, vrijednost osnovnih sredstava, udio poduzeća na tržištu ponude određenih proizvoda odnosno usluga i tome slično. (Sikavica, Novak, 1993. str. 67)

Da bi se odredila veličine neke organizacije najčešći kriterij koji se uzima je broj zaposlenih. To je prvi i pravi pokazatelj veličine organizacije jer o broju zaposlenih ovisi dubina podjele rada, broj organizacijskih jedinica, stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta, način organizacije radnih mjesta i sl.

Odnos malih, srednjih i velikih organizacija u gospodarstvu svake zemlje, bez obzira na veličinu zemlje, trebao bi biti takav da je najviše najmanjih organizacija, znatno manje onih srednje veličine i najmanje velikih, bez obzira na to što se gdje shvaća kao malo, srednje ili veliko. (Sikavica, 2011, str. 251)

I velika i mala poduzeća, odnosno organizacije imaju neke prednosti i neke slabosti koje se najbolje mogu uočiti iz sljedeće tablice.

Tablica 2. – Razlike između velikih i malih organizacija

VELIKE ORGANIZACIJE	***MALE ORGANIZACIJE***
1. Ekonomija veličine	1. Proizvodnja u malim količinama
2. Globalna orijentacija	2. Regionalna orijentacija
3. Birokratska struktura	3. Organska struktura
4. Rigidna organizacija	4. Fleksibilna organizacija
5. Visoka, duboka organizacija	5. Niska, plitka organizacija
6. Složena organizacija	6. Jednostavna organizacija
7. Visoka formalizacija	7. Niska formalizacija
8. Decentralizirana organizacija	8. Centralizirana organizacija
9. Stabilno tržište	9. Pronalazi niše na tržištu
10. Velika diferencijacija	10. Mala diferencijacija
11. Visoka specijalizacija	11. Blaga specijalizacija
12. Timsko vođenje	12. Individualno vođenje

Izvor: prilagođeno prema Sikavica P.: Organizacija, školska knjiga, Zagreb 2011. str. 254

Velike organizacije zahtijevaju drugačije, različite organizacijske oblike nego male. U malim organizacijama je lakše postići koordinaciju poslova jer je manji broj ljudi i manji broj komunikacijskih veza dok je u većima lakše postići specijalizaciju ljudi, sredstava i poslova. Manje su organizacije elastičnije i lakše se prilagođavaju promjenama u okolini, zbog plitke podjele rada i jednostavnije strukture, za razliku od velikih organizacija, s dubokom organizacijom i složenom strukturom. Organizacije različite veličine razlikuju se i po formalizaciji, složenosti i centralizaciji. Velike organizacije karakterizira visoka razina formalizacije njihove strukture i izrazita složenost. Male organizacije karakterizira niska razina formalizacije i složenosti te centraliziran način odlučivanja. (Sikavica, 2011, str. 255)

Rast organizacije bi ipak trebao imati neke granice. Ako dođe do divovske organizacije, pojavljuju se problemi poput nemogućnosti upravljanja i vođenja velikog broja ljudi te nemogućnost prilagodbe organizacije na promjene vanjskih čimbenika. Problemi se "vuku" još iz prijašnjih godina kada su svi radili sve poslove, pa se danas divovske organizacije moraju rascjepkati na manje autonomne jedinice.

4.5. Životni ciklus organizacije

Organizacije, baš kao i ljudi, u svom rastu i razvoju prolaze kroz različite faze koje čine životni ciklus organizacije. Organizacije se "rađaju", "žive" i eventualno "umiru". Postoje četiri tipične faze kroz koje prolazi svako poduzeće u svom razvoju, odnosno u svom životnom ciklusu, a to su:

a) Poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća,
b) Faza kolektivnog duha ili faza rasta,
c) Faza formalizacije i
d) Faza elaboracije (usavršavanja). (Sikavica, Novak, 1993, str. 72)

Različiti autori koji su se bavili istraživanjem životnog ciklusa organizacija navode različite faze, odnosno različite nazive, za pojedine faze u životnom ciklusu organizacija.

Tablica 3.: Faze u životnom ciklusu organizacije prema J. Kimberly i R. H. Miles

Faza rađanja organizacije	*Osnivanje organizacije*
Faza mladosti organizacije	*Ubrzan rast organizacije*
Faza srednje dobi organizacije	*Sve veća složenost organizacije*
Faza zrelosti organizacije	*Stabilizacija veličine organizacije*

Izvor: prilagodio autor prema Sikavica, Pere: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011. Str. 257

Tablica 4.: Faze u životnom ciklusu organizacije prema B. J. Hodge, W. P. Anthony i L. M. Gates

Rađanje organizacije	Još je nazivaju i poduzetničkom fazom
Faza u kojoj se pojavljuje struktura	Faza je kolektivnog duga
Faza formalizacije organizacije	Karakterizira je formalna organizacija
Faza elaboracije organizacije	Naziva se još fazom dinosaura i preokreta, a karakterizira je velika, složena i krajnje birokratizirana organizacija

Izvor: prilagodio autor prema Sikavica, Pere: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011. Str. 258

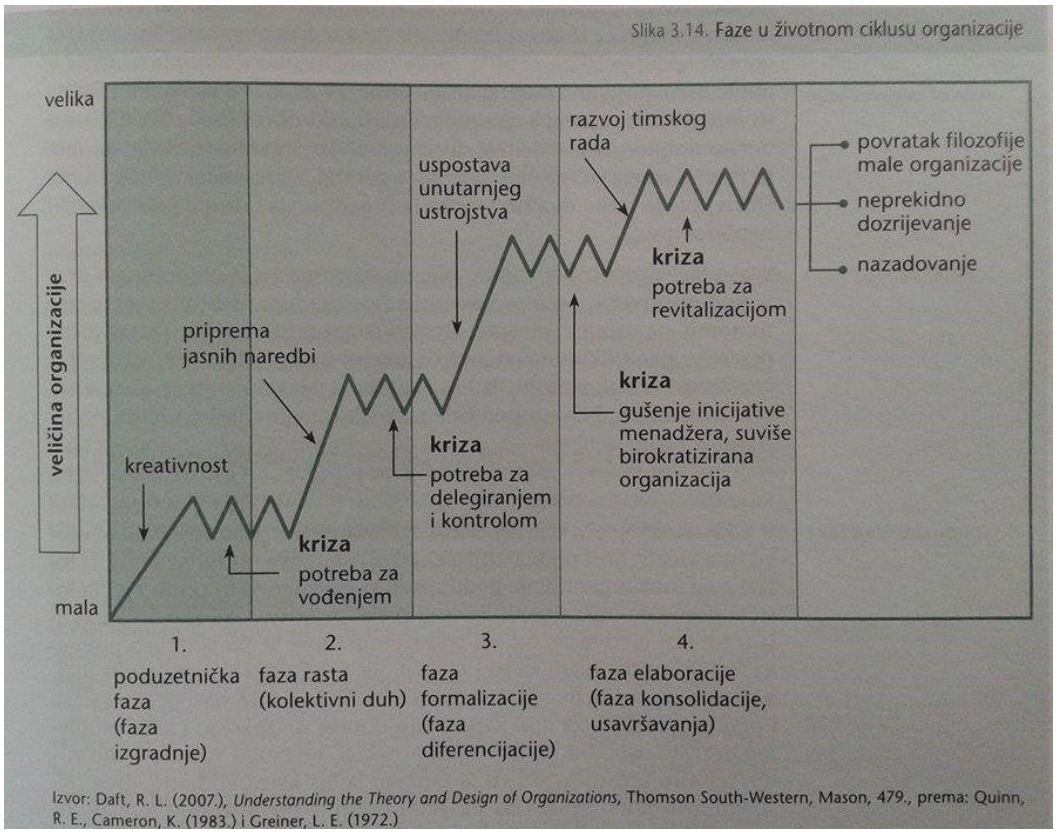
G. R. Jones u svome modelu životnog ciklusa organizacije vidi četiri faze i to: rađanje, rast, opadanje i odumiranje. Njegove prve dvije faze obuhvaćaju rast i razvoj koji su navedeni autori prikazali u četiri faze, a preostale dvije faze (opadanje i odumiranje) navedeni autori nisu naveli. U Jonesovom modelu životnog ciklusa organizacija efektivnost organizacije raste počevši od rođenja organizacije, svoj vrhunac ona je doživjela u fazi rasta, a slijedi opadanje odnosno potpun izostanak efektivnosti u fazi odumiranja.

Najprihvatljivija klasifikacija faza u životnom ciklusu organizacije ona je R. L. Dafta. Za njega postoje četiri tipične faze koje prolazi svaka organizacija u svom razvoju, odnosno u svom životnom ciklusu.

Tablica 5.: Faze u životnom ciklusu organizacije prema R. L. Daftu

Poduzetnička faza	Faza izgradnje
Faza kolektivnog duha	Faza rasta
Faza formalizacije	Faza diferencijacije
Faza elaboracije	Faza konsolidacije odnosno usavršavanja

Izvor: prilagodio autor prema Sikavica, Pere: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011. Str. 258



Slika 3.**:** Faze u životnom ciklusu organizacije
Izvor: Sikavica, Pere: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011. Str. 259

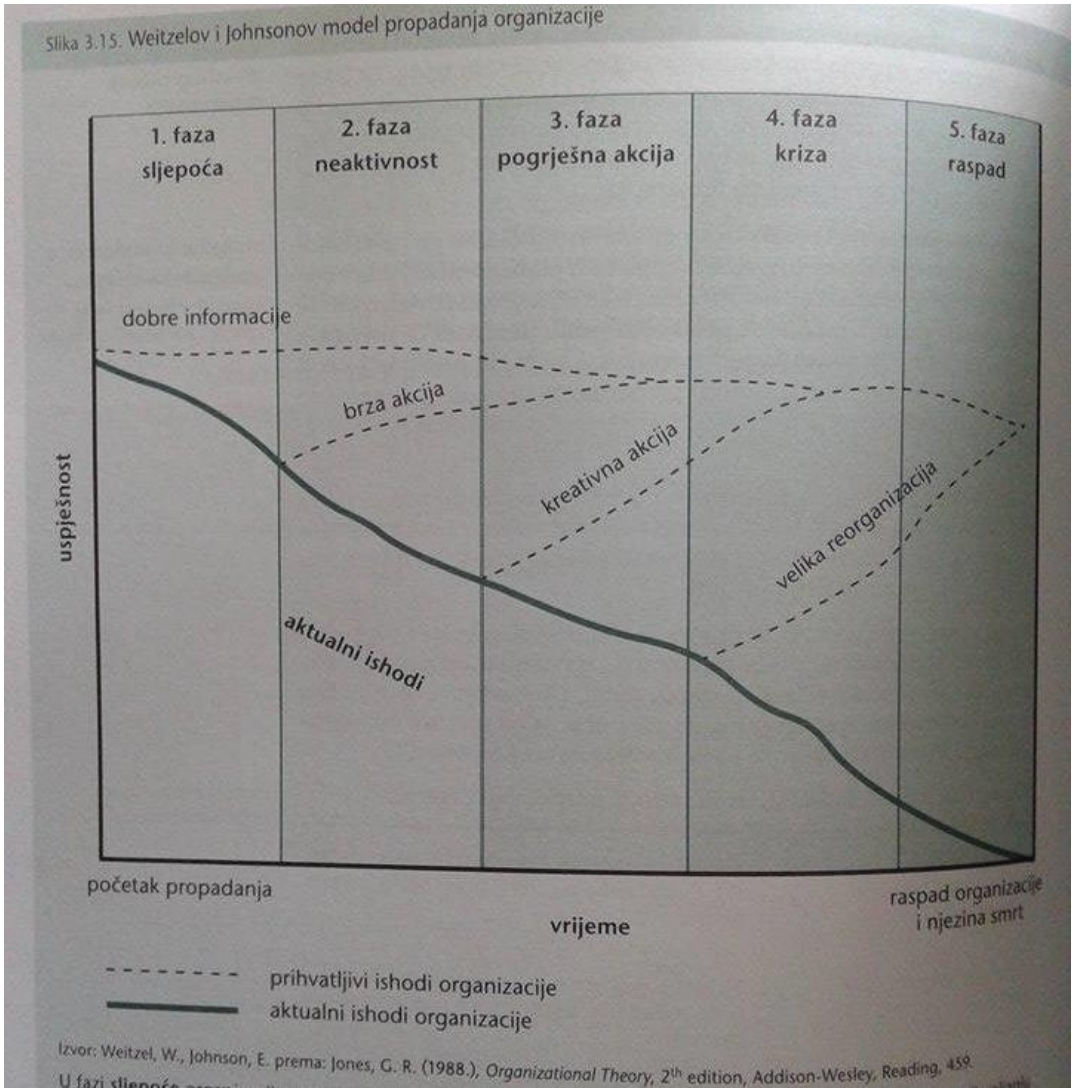
Faze u životnom ciklusu organizacije traju određeno vrijeme – dulje ili kraće. Ne može se precizno odrediti koliko će pojedina faza trajati. To ovisi o vrsti posla kojom se organizacija bavi, o menadžmentu, o okolini organizacije, o starosti organizacije te o svim ostalim unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji utječu na poslovanje organizacije. Neka obilježja faza u životnom ciklusu organizacije su:

- poduzetnička faza – započinje s osnivanjem organizacije, prvi problemi se javljaju s rastom organizacije i broja zaposlenih jer poduzetnik želi sve obavljati sam, a to mu više ne uspijeva pa dolazi do krize vođenja (nespremnost poduzetnika da vođenje prepusti profesionalnim menadžerima).

- faza kolektivnog duha – redefiniraju se ciljevi i način rada, pripremaju se jasne naredbe, vlada kolektivni duh u organizaciji, zaposlenici su joj potpuno posvećeni. Problemi se javljaju kad niža razine menadžmenta želi veću samostalnost, a vrhovni menadžeri im nisu spremni prepustiti neke poslove.
- Faza formalizacije – uvode se pravila, procedure i kontrolni sustavi, tj. uspostavlja se unutarnje ustrojstvo, komunicira se formalnim kanalima. Kriza se javlja zbog gušenja menadžera srednje razine.
- Faza elaboracije – razvija se novi oblik suradnje i timskog rada među zaposlenima, važan status i ugled organizacije. Kriza se javlja zbog potrebe revitalizacije organizacije, a javlja se svakih 15 - 20 godina. Ona organizacija koja ne podnese inovacije u toj fazi propada. (Sikavica, 2011, str. 259-261)

Organizacije ne žele da dolazi do izbijanja krize baš kod njih i pokušavaju ih izbjeći. No, to nije moguće. Krize nikako nisu neizbježne, ali zato je važno da budu što kraće i "bezbolnije", tj. da ih organizacije što lakše i brže prebrode. One organizacije koje se uspiju izvući iz kriznih situacija, najčešće se vračaju na poziciju gdje su bile prije izbijanja krize dok one koje ne uspiju, najčešće, nestaju sa tržišta. Nakon kriza, uspješne organizacije postižu čak veću razinu rasta nego je to bilo prije izbijanja krize.

Prema mišljenju W. Weitzela i E. Johnsona, organizacija propada tijekom pet faza i završava smrću što je vidljivo na sljedećoj slici.



Slika 4.: Weitzelov i Johnsonov model propadanja organizacije
Izvor: Sikavica, Pere: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011. Str. 264

Ne mora svaka organizacija imati kraj - smrt. Može se poraditi na njezinom smanjivanju, pa možda kao manja organizacijska jedinica, za nju još ima nade na tržištu. Smanjivanje se može postići također i smanjenjem broja zaposlenih. Smanjenjem broja zaposlenih (ili organizacijskih jedinica) postižu se i uštede te su manji troškovi što može pridonijeti oporavku organizacije.

4.6. Ljudski potencijali

Ljudi kao jedini živi element organizacije najvažniji su unutarnji čimbenik. Ljudski potencijali su ključan resurs svake organizacije i odnose se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije. Ljudski potencijali značajno utječu na organizaciju svojim znanjem i sposobnošću. Oni su odgovorni za provođenje, odnosno ne provođenje nekih planova u djela.

Zaposlenici utječu na oblikovanje organizacijske strukture putem sustava radne snage te vrijednostima, stavovima i potreba zaposlenih. Sastav radne snage čini veći ili manji postotak zaposlenika s visokom ili višom spremom, srednjom stručnom spremom ili niže obrazovanih radnika, a o stupnju obrazovanja ovisi i izbor organizacijske strukture poduzeća. (Sikavica, Novak, 1993, str. 76)



Slika 5: Ljudi u poslovnoj organizaciji

Izvor: Internet: http://1.bp.blogspot.com/-DiWowign93k/T7JPu4t2-CI/AAAAAAAAABI/kip8IhgmYsg/s1600/meeting.jpg(pristupljeno 01.03.2016.)



Slika 6: Problemi i sukobi u poslovanju
Izvor: Internet: http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/imagecache/slika_vijesti_velika/poslovni%20ljudi%20vicu%20sh_0.jpg (pristupljeno 01.03.2016.)

Čak i ukoliko se dogodi da neke dvije iste organizacije zapošljavaju ljude sa istim kvalifikacijama, one neće biti iste jer je svaki čovjek pojedinac za sebe, neponovljiv i bez obzira na strukturu organizacije i istu razinu obrazovanja, radit će se o različitim organizacijama jer će ju pojedinci učiniti drugačijom od one druge, tj. personalizirati. Iz toga proizlazi zaključak da ljudi jako utječu na organizaciju – svojim znanjima, sposobnostima, ali i motiviranošću i dobrom voljom. U današnje vrijeme znanje zaposlenika je najvrjednije u organizacijama. Menadžeri moraju znati upravljati znanjem jer se na taj način kreiraju ideje, dolazi do boljeg rasta i razvoja organizacija te se dijeli znanje među zaposlenicima i ostalim suradnicima. Otuda izuzetna vrijednost ljudskog kapitala za svaku organizaciju, jer ljudi stvaraju znanje, imaju znanje i kulturu dijeljenja znanja unutar organizacije. Organizacije danas postaju svjesne da je znanje ključno kako bi se postigle konkurentske prednosti, pa ulažu sredstva u znanje, u ljude, u njihove sposobnosti!

Zadaci kadrovske funkcije najčešće su sljedeći:

a) Planiranje kadrova,
b) Radni odnosi, odnosno ugovori o radu,
c) Sustav vrednovanja rada (plaćanje rada),
d) Briga za radnika,
e) Izobrazba kadrova i
f) Informiranje. (Žugaj i sur. 2004, str. 429)

Planiranje djelatnika vjerojatno je najveći problem od svih funkcija planiranja, jer su objekt planiranja ljudi sa svojom osobnošću, znanjem, vještinama, sposobnostima, kulturnim i socijalnim navikama i ciljevima. Ciljevi organizacije i ciljevi pojedinaca nisu jednaki i često ih je teško uskladiti. Zaposlenika ne možemo nabavljati kada želimo i gdje želimo, ne možemo ih skladištiti. Plan ljudskih potencijala obuhvaća predviđanje broja i strukture zaposlenika za određeno razdoblje te način i izvor njihovog osiguranja. Planiranje ljudskih potencijala mora uzeti u obzir interese: posloprimca, poslodavca, sindikata te interese društva. (Đurđević i sur, 2004, str. 97-98)

Razvoj ljudskih potencijala sastavljen je od ove tri komponente:

a) Individualan razvoj (ID – individual development),
b) Profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca (CD – career development),
c) Organizacijski razvoj (OD – organisational development)." (Žugaj i sur., 2004, str. 432)

Zaposlenici danas više ne očekuju samo zaradu već i osjećaj da pridonose razvitku organizacije i cijelog društva. Traže veću fleksibilnost, nagrađivanje, uživanje na radnom mjestu, žele povjerenje, sigurnost, podršku i poštovanje. S druge strane, sve manje su spremni žrtvovati osobni i obiteljski život za uspjeh u karijeri. Uspjeh organizacije ovisi o ravnoteži između privatnog i poslovnog života.

Ljudi su najvredniji resurs organizacije, a zadovoljan djelatnik znači postizanje boljih rezultata i ugodniju radnu atmosferu. Za učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima važno je znati da postoje razne motivacijske tehnike. Zadovoljan - motiviran djelatnik, radit će učinkovitije i kreativnije. Izostankom motivacije, javlja se opasnost da se to odrazi na cjelokupnu organizaciju. To može vremenom dovesti do nezadovoljstva i odraziti se na kvalitetu rada. Stoga svaki djelatnik mora vidjeti da se njegov rad cijeni i vrednuje. Osim volje i želje djelatnika, uspješnost organizacije uvelike ovisi i o njihovim znanjima i sposobnostima.

4.7. Proizvod

Proizvod koji poduzeće proizvodi odnosno usluga koju pruža važan je čimbenik organizacije. Organizacije se razlikuju jedna od druge s obzirom na to proizvode li samo jedan proizvod ili više različitih - asortimana proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni tih proizvoda. O vrsti proizvoda, odnosno usluga ovisi organizacija pojedinih elemenata organizacijske strukture.

"Pod proizvodom se podrazumijeva sve ono što je ponuđeno na tržištu s ciljem da se zadovolje potrebe ili želje potrošača u procesu razmjene." (Grbac, 2010, str. 138)

"Proizvod je rezultat ljudskog rada koji je ostvaren radi toga da izravno ili neizravno podmiri neku ljudsku potrebu." (Mađerić i sur, 2008, str. 138)

Proizvodi i usluge nastaju zbog potrebe da se zadovolji neka ljudska potreba ili želja. Kao primjer može nam poslužiti glad (potreba) a pojesti ćemo sendvič (proizvod).

Neka od važnijih svojstva proizvoda su:

- tehnička (uporabna) svojstva proizvoda
- estetska svojstva proizvoda
- gospodarska svojstva proizvoda. (Mađerić i sur., 2008, str. 139)

Proizvod služi kupcu kao sredstvo identifikacije, na temelju marke, dizajna ili ambalaže, kupac odabire proizvod. Također, pri kupnji, bitna su i fizička svojstva proizvoda, odnosno da kupac ima neku korist od tog proizvoda. Kada kupac ponovi kupnju istog proizvoda, to je znak da je zadovoljan. (Kesić, 2003, str. 113)

Hrvatska gospodarska komora ustanovila je dva znaka kvalitete – Izvorno hrvatsko i Hrvatska kvaliteta kojima se tržištu i javnosti jamči da je neki proizvod izuzetan, izvrstan.



Slika 7.: Znak Izvorno hrvatsko
Izvor: Internet: http://www.omega-software.hr/UserDocsImages/O%20nama/Izvorno%20hrvatsko.png (pristup 08.03.2016.)

PRIMJER IZVORNO HRVATSKOG PROIZVODA: Kraševa bombonijera Bajadera

Bajadera je jedan od najpoznatijih Kraševih brandova na hrvatskom tržištu. Ovaj vrhunski desert u sebi sjedinjuje srednjoeuropsko umijeće u pripravi slastica i orijentalnu raskoš okusa. Bajadera je kraljica među desertima, fini nugat obogaćen je bademom što joj daje jedinstven, prepoznatljiv okus. Bajadera je prvi hrvatski konditorski proizvod kojem je dodijeljena oznaka „Izvorno hrvatsko“. (Internet: http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-2-bombonijere/proizvod-18-bajadera pristupljeno 08.03.2016.)



Slika 8.: Znak Hrvatske kvalitete
Izvor: Internet: http://www.colas.hr/uploads/slider/slike_grupa/hrvatska_kvaliteta.jpg (pristupljeno 08.03.2016.)

PRIMJER PROIZVODA HRVATSKA KVALITETA: Franck kava

Franckovi proizvodi poznati su širom Hrvatske i Europe. Nastali su korištenjem iskustva, znanja i visoke tehnologije, uvođenjem suvremenog dizajna te korištenjem osobitog marketinškim pristupa. Vrhunsku kvalitetu Franckovih proizvoda okrunjuje dugogodišnja suradnja Francka s njegovim

potrošačima što potvrđuju mnogobrojna priznanja i nagrade , uključujući i dodjela tri znaka kvalitete "Hrvatska kvaliteta" Franckovim proizvodima. (Internet: http://www.hic.hr/hrvatski/oHrvatskoj/franck.htm pristupljeno 08.03.2016.)

4.8. Lokacija

Lokacija organizacije kao unutarnji čimbenik je uglavnom stabilna, tj. stalna. Ostali faktori će se tokom godina mijenjati, ali lokacija uglavnom ostaje nepromijenjena. Češće su promjene u mikrolokaciji poduzeća ako se neka jedinica izdvoji ili širi na novo područje, pa nam je potrebna nova odnosno dodatna lokacija. Lokacija poduzeća može imati itekako velik utjecaj na organizaciju poduzeća. Npr. ako se radi o nekoj dislociranoj lokaciji i zbog toga poduzeće loše posluje, treba se razmisliti o promjeni lokacije.

Kod izbora lokacije, organizacije mogu voditi računa i o tome koliko su dobavljači blizu, odnosno daleko, ali još je važnije da lokacija bude u blizini ciljanih kupca. Lokacija je bitna i za ljudske resurse jer ako je organizacija (npr. tvornica) smještena jako daleko izvan grada, možda će biti teško naći zaposlenike koji su voljni svaki dan daleko putovati do radnog mjesta. Uz to se veže i dobra prometna povezanost. Ako je organizacija na neatraktivnom području, teško će privlačiti i kupce i ljudske potencijale. Također nam je bitno i da nismo izvan vodova izvora energije (struja, voda).

Blizina kupaca je važna kada oni kupuju malo i često. Najbolja je lokacija blizu najveće koncentracije kupca ili pak treba imati distribucijske centre u blizini kupaca. Blizina kupaca presudna je ondje gdje su troškovi prijevoza visoki, kao i za proizvode koji nisu prikladni za prijevoz. Blizina kupaca nije važna kada je riječ o prodaji putem kataloga odnosno e-prodaji. Slično vrijedi

i za dobavljače koji moraju biti blizu organizacije, kada organizacija treba velike materijalne inpute od dobavljača čiji su materijali glomazni i skupi za transport ili im se sirovine brzo kvare. (Sikavica, 2011, str. 274)

Lokacija može biti presudna za opstanak organizacije. Vrlo je važna u maloprodaji i nekim uslužnim djelatnostima dok postoje i one djelatnosti za koje je manje važna ili čak potpuno nevažna. Lokacija nije ključna za uspjeh jer u današnje vrijeme postoje mnogi načini kako se povezati i sa kupcima i sa dobavljačima te ostalim bitnim sudionicima u organizaciji. No, i za one organizacije koje nisu zadovoljne svojom lokacijom ili su na pogrešnoj lokaciji, uvijek postoji mogućnost promjene lokacije.

Pri izboru lokacije, na izbor lokacije utječu mnogi čimbenici: troškovi zemljišta, porezi, državne potpore, prostor za rast i širenje, osobni stavovi vlasnika, raspoloživost ljudi, blizina kupaca i dobavljača, lokacija… Svaka organizacija zna koji čimbenici su joj važniji s obzirom na to čime se planira baviti. (Sikavica, 2011, str. 275)

5. Vanjski čimbenici organizacije

Vanjski čimbenici organizacije, nazivaju se još i čimbenici okoline, a za razliku od unutarnjih čimbenika, takvi su da na njih organizacija ne može utjecati ili može samo donekle utjecati, ali im se zato mora prilagođavati ako želi opstanak i razvoj. Dok organizacija upravlja unutarnjim čimbenicima, kod vanjskih to nije slučaj. Može se reći da vanjski čimbenici upravljaju organizacijom. Velike organizacije su u povoljnijem položaju od malih, pa

mogu do neke granice stvarati, odnosno kontrolirati vanjske čimbenike. No, ipak je najveći broj onih organizacija koje im se moraju prilagođavati. Okolina djeluje bez najave, iznenada i onda kada organizacija to ne očekuje, s toga prilagodba organizacije na to mora biti efektivna, brza i bez čekanja.

Većina autora vanjske čimbenike organizacije definira kao sve ono što nije dio organizacije i što je izvan njenih granica. To je vanjski svijet organizacije s kojim ona dolazi u dodir.

5.1 Ekonomska okolina

Svaka organizacija je dio gospodarstva, odnosno ekonomije zemlje u kojoj djeluje. Da bi organizacije bile uspješne, njihov menadžment mora poznavati osnovne ekonomske pokazatelje u zemlji odnosno okruženju u kojem posluje. Ti pokazatelji na određen način određuju i okvire poslovanja te mogućnost rasta i razvoja. Ako ih bolje poznaju, razumiju i predviđaju trendove i očekivanja, lakše će definirati svoju viziju, misiju i ciljeve koje će u većoj mjeri i ostvariti. Ključni ekonomski pokazatelji u svakom gospodarstvu su: bruto domaći proizvod, godišnja stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, dohodak *per capita*, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, fiskalna politika, monetarna politika, stopa inflacije, kamatne stope, vrijednost odnosno tečaj nacionalne valute, razine cijena, veličina trgovačkog deficita, infrastrukturni uvjeti, moguće ekonomske integracije u koje zemlja ulazi i sl. (Sikavica, 2011, str. 290)

Organizacija, odnosno njezin menadžment mora dobro poznavati ekonomsku okolinu gdje se nalazi jer stabilnost i sigurnost te okoline uvelike određuje i njezinu stabilnost i sigurnost te ostvarenje njezinih ciljeva.

5.2. Tehnološka okolina

Tehnološka okolina zahtijeva od organizacije brzu prilagodbu ako želi opstati na tržištu. Nove tehnologije izazivaju promjene u svim područjima poslovanja, a ne samo u proizvodnji. Pod tehnologijom kao unutarnjim čimbenikom organizacije misli se na tip tehnologije kojom se organizacija koristi, pod tehnologijom kao vanjskim čimbenikom organizacije misli se na dostupnu tehnologiju kojom se organizacija može koristiti, ali se njome ne koristi. Organizacije moraju prihvaćati nova dostignuća i spoznaje u znanosti, tehnici i tehnologiji i pratiti ih i s vremenom ih i uvoditi jer će inače biti eliminirani sa tržišta. Pod pojmom tehnološka okolina misli se na onu tehnologiju koju organizacija još nije uvela i koju ne posjeduje. U današnje vrijeme tehnološka neizvjesnost je veća nego ikad pa je s toga i budućnost organizacije neizvjesna i nesigurna. Organizacije moraju paziti da se ne nađu u tehnološkom raskoraku, osobito one koje su visokotehnološke kao ne bi upale u tehnološki jaz. (Sikavica, 2011, str. 291-292)

Kako bi organizacije očuvale svoju konkurentnost na tržištu, prisiljene su stalno pratiti promjene u znanosti, tehnici i tehnologiji, a to zahtjeva i promjene u organizaciji, ali i novčana ulaganja. Informacijska tehnologija i umrežavanje omogućit će novu organizaciju radnih mjesta te uspostavu virtualnih radnih mjesta te rada na daljinu. (Sikavica, 2011, str. 292-293)

5.3. Društvena okolina

Pod društvenom okolinom misli se na stavove, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaje ljudi u određenoj skupini ili društvu. Često se poistovjećuje sa terminima društveno odgovornog poslovanja, te poslovne i menadžerske etike. (Sikavica, 2011, str. 293)

Može se zaključiti da je u današnje vrijeme velika društvena odgovornost menadžera od kojih se zahtijeva etično i odgovorno ponašanje u obavljanju poslovnih aktivnosti njihovih organizacija, a radi očuvanja društvenih vrijednosti koje njeguje određeno društvo. Društveno odgovorno ponašanje trebalo bi biti aktivno i preventivno, a ne neaktivno i zakašnjelo. Društveno odgovorna organizacija traži načine za rješavanje društvenih problema. Poslovne aktivnosti ne mogu se promatrati odvojeno od društvene okoline. Organizacije svojim odgovornim ponašanjem mogu pridonijeti lakšem rješavanju globalnih društvenih problema. (Sikavica, 201, str. 294)

Društveno odgovorno poslovanje znači da poduzeća preuzimaju punu odgovornost za to kako pri proizvodnji utječu na okoliš, zapošljavanje novih ljudi, osposobljavanje i utjecaj na vlastiti kadar, ulaganje u društvenu zajednicu, poštivanje ljudskih i radnih prava. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva obvezu menadžmenta da poduzme sve kako bi doprinio blagostanju i interesima društva i organizacija. (Hunjet, Kozina, 2014, str. 198-199)

5.4. Demografska okolina

Demografska okolina razlikuje se s obzirom na razvijenost zemlje u kojoj se organizacija nalazi. Ona na različite načine i dugoročno djeluje na organizaciju što znači da je potencijalan izvor rada s jedne strane, ali i izvor potencijalnih kupaca s druge strane. Organizacije bi trebale pratiti demografsko stanje u zemlji te temeljem toga planirati buduće strategije i ciljeve. Stopa nataliteta određuje tržište kupaca za brojne proizvode. Javlja se sve veća potreba za obrazovanjem, korištenjem informacijske i telekomunikacijske tehnologije, a engleski jezik je sve češći u poslovnoj

komunikaciji. To sve može predstavljati problem malim zemljama koje se susreću sa dodatnim izazovima koje treba što prije riješiti. (Sikavica, 2011, str. 294-296)

Demografska okolina je važna kod izbora tržišta i izbora proizvoda koji će se proizvoditi i prodavati jer se ne prodaju isti proizvodi tamo gdje je uglavnom mlado ili uglavnom starije stanovništvo. Zbog drugačijih potreba stanovništva, organizacije se moraju prilagoditi tim novim trendovima.

5.5. Politička okolina

Pod politikom misli se na politički sustav, tj. vlada li u nekom društvu demokracija, diktatura ili monarhija. (Sikavica, 2011, str. 296)

Politika predstavlja mjere, utjecaje, pravce te metode rada kojima se pojedinac i/ili grupa ljudi organizirano bore za vlast ili za opstanak na vlasti. (Mencer, 2012, str. 261)

Politička okolina su sve pravne norme, propisi, carinski propisi, porezna politika, sporazumi sa drugim zemljama i sl. (Kesić, 2006, str. 403)

Postoje mnoge definicije o organizacijskoj politici. Uglavnom su te definicije usredotočene na uporabu moći kako bi se utjecalo na odlučivanje u organizaciji ili ponašanja pripadnika organizacije koji rade u vlastitom interesu ili su organizacijski neprilagođeni. Političko je ponašanje izvan nečijih specifičnih zahtjeva radnog mjesta. Ponašanje traži da se pokušaju iskoristiti temelji moći. Politikom se želi utjecati na ciljeve, kriterije ili procese koji se koriste u odlučivanju kad tvrdimo da se politika bavi raspodjelom koristi unutar organizacije.

Čimbenici koji pridonose političkom ponašanju:

- Pojedinačni čimbenici,
- Organizacijski čimbenici. (Robbins, 1995, str. 165-166)

Moderne vlade interveniraju u ekonomiji, pa se i organizacije moraju znati nositi s pritiscima koje im svake četiri godine mijenjaju smjer. U političku okolinu spada i politička nesigurnost kao posljedica političkog rizika. Državni udari, revolucije, nacionaliziranje privatnog vlasništva, promjena političkog uređenja i slično dio su političkog rizika i političke nesigurnosti. (Sikavica, 2011, str. 298)

5.6. Pravna okolina

Pod pravnom okolinom podrazumijevaju se svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje. Često se koristi i izraz institucionalni uvjeti, a na njih organizacije uopće ne mogu djelovati, već im se moraju prilagođavati. Za razliku od svih ostalih čimbenika okoline, od institucionalnih uvjeta odnosno pravne okoline očekuje se što veća stabilnost kako bi organizacije imale jasne pravne okvire u kojima posluju. (Sikavica, 2011, str. 298)

Hrvatska je još relativno mlada država, pa je razumljivo da ona mora još uspostaviti svoje zakonodavstvo, koje nije dovršeno, kao pravni okvir za djelovanje svih organizacija u njoj. Naše zakonodavstvo je nedavno bilo pred teškim pravnim teretom - prilagođavanje zakonima EU. Iz toga svega je razumljivo da su i organizacije pred pravnim izazovom jer su te zakonodavne promjene morale uvesti u svoju strukturu.

Bilo bi poželjno da se pravna okolina što rjeđe mijenja i da bude što stabilnija. Time bi se osigurala dugoročna ulaganja, te bi se na taj način smanjila i pravna nesigurnost, te povećala sigurnost očekivanih rezultata u organizacijama. Stabilan ili relativno stabilan pravni okvir ulijevao bi pravnu sigurnost ne samo našim organizacijama nego i stranim investitorima, koji su nam itekako potrebni u razvitku zemlje.

5.7. Kulturna okolina

Kultura se može definirati kao sustav vjerovanja, vrijednosti, emocionalne reakcije, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, ponašanje ljudi, osobnosti i karaktera. Svaka kultura ima svoja jedinstvena obilježja koja se odnose na određene članove jedne skupine. Kultura utječe na život svake organizacije i svakog društva. Uči se od rođenja, cijeloga života. Organizacije moraju poštovati vrijednosti različitih kultura.

Organizacijska kultura odnosi se na sustav mišljenja koji međusobno dijele pripadnici i koji jednu organizaciju razlikuje od drugih. Sustav zajedničkog mišljenja je, nakon pomnije analize, zapravo skup ključnih značajki kojima organizacija pridaje vrijednost.

Organizacijska kultura koristi se za integraciju osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i pretpostavki. Ona organizaciji daje osobnost koja se očituje u djelovanju njenih članova. Prilagodba kulture se nameče kao posljedica promjene čimbenika okruženja. (Bobera i sur, 2015, str. 258)

"Kultura se na zaposlene prenosi na mnoge načine od kojih su najmoćniji priče, rituali, materijalni simboli i jezik." (Robbins, 1995, str. 264)

Fenomen u globalnoj kulturi je kreolizacija – proces djelomičnog prihvaćanja nove kulture i djelomičnog zadržavanja nekih elemenata vlastite kulture. Primjer McDonald's restorani koji zadržavaju dio temeljne hrane i simboliku, a dio jelovnika prilagođavaju specifičnim zahtjevima tržišta. (Kesić, 2006, str. 56)

Budući da je današnje vrijeme doba globalizacije, organizacije moraju znati ne samo kulturu svoje zemlje već i kulturu svih zemalja u kojima posluju ili prodaju svoje proizvode. Važno je poštivanje tuđih kultura i kulturnih običaja kako ne bi došlo do povrede vjerskih ili religijskih osjećaja, odnosno svetinja jer to može nositi loše posljedice za organizaciju ili čak i za državu iz koje je ta organizacija. Samo na taj način može se osigurati uspješnost organizacije na globalnoj razini.

5.8. Međunarodna okolina

Međunarodnu okolinu organizacije čine one organizacije koje posluju izvan matične zemlje. Ako se pojedina organizacija susreće s dobavljačima iz drugih zemalja, odnosno ako prodaje svoje proizvode i usluge u drugim zemljama, suočava se s potrebom poznavanja međunarodne okoline, tj. opće i specifične okoline tih zemalja u kojima posluje. Međunarodna okolina može se podijeliti na opću i specifičnu. U opću međunarodnu okolinu uvrštavaju se ekonomske, tehnološke, demografske, kulturne i društvene snage, a u

specifičnu međunarodnu okolinu vlada, kupci, distributeri, sindikati, konkurenti i dobavljači. (Sikavica, 2011, str. 301)

Prema R. L. Daftu međunarodnu okolinu čine: ekonomska okolina (ekonomski razvoj, tržište, dohodak *per capita*), pravno-politička okolina (politički rizik i nestabilnost, zakoni i propisi, porezi), te društveno kulturna okolina (jezik, religija, obrazovanje). (Sikavica, 2011, str. 301)

5.9. Integracijski procesi

Na integracijske procese pojedino poduzeće može, u određenoj mjeri, utjecati samo ako je i ono jedan od subjekata koji se integrira s drugim poduzećima, bilo da je riječ o pripajanju ili fuziji. Integracijski procesi kao čimbenici organizacije izazivaju promjene i kod onih poduzeća koja su ostala izvan procesa integracije. U tom slučaju konkretno poduzeće nema nikakve mogućnosti utjecaja na integraciju, već joj se mora, kao vanjskom faktoru, prilagođavati. Ako, npr. na tržištu ponude nekog proizvoda ili usluge ima nekoliko ponuđača, te ako se najveći broj njih odluči na integraciju, ne samo oni, već i sva ostala poduzeća, koja su ostala izvan procesa integracije, moraju provesti odgovarajuće organizacijske promjene, posebno u onom segmentu djelatnosti koji se tiče prezentacije i plasmana proizvoda, uvjeta i kondicija prodaje, budući da se njihov položaj na tržištu sada bitno izmijenio. (Sikavica, Novak, 1993, str. 87-88)

Integracijski procesi u svakom slučaju izazivaju promjene u organizaciji, s tim da u nekim slučajevima poduzeće može utjecati na njih (ako je riječ o poduzeću koje se pripaja ili spaja), a ako je riječ o poduzeću koje je izvan integracije, tada se ono mora prilagođavati promjenama jer nema utjecaja.

Rast organizacije postiže se putem fuzije-spajanja i pripajanja-akvizicije. Integracija je proces spajanja i pripajanja organizacija, radi postizanja zajedničkih ciljeva poput jačanja konkurentske moći na tržištu, uklanjanje konkurencije i povećanje profita. (Sikavica, 2011, str. 303-304)

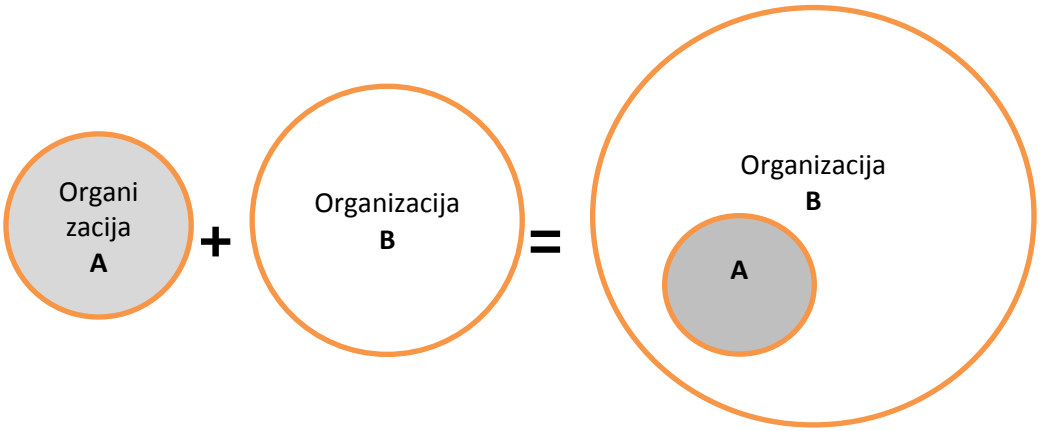
Spajanje ili fuzija nastaje spajanjem dviju ili više organizacija i osnivanjem nove, treće organizacije. Fuzija je u pravilu prijateljska i u nju ulaze organizacije slične ili iste veličine, tj. ravnopravni partneri. (Sikavica, 2011, str. 304)

organizacija	**+**	**organizacija**	**=**	**organizacija**
A		**B**		**AB**

Shema 1.: Fuzija ili spajanje organizacije

Izvor: prilagodio autor prema Sikavica, Pere: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011. Str. 304

Akvizicija ili pripajanje je proces u kojem se jedna ili više organizacija pripaja odnosno pripajaju drugoj organizaciji. Ona organizacija kojoj se pripojila druga kompanija naziva se roditeljskom kompanijom, a organizacija koja se pripojila naziva se podružnicom. Za razliku od fuzije, akvizicija ili pripajanje organizacije može biti prijateljsko (engl. *Friendly*) ili neprijateljsko (engl. *Hostile*). (Sikavica, 2011, str. 305)



Shema 2.: Pripajanje organizacije A organizaciji B
Izvor: izradio autor prema Sikavica, Pere: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011. Str. 306

Strateški savezi su najbolji i najbrži način traženja odgovora za izazove novog vremena. Oni su u prednosti pred spajanjima i pripajanjima zato što se mogu lakše i brže uspostaviti. Predstavljaju jedan od najvažnijih načina na koji se danas povezuju organizacije. U strateške saveze organizacije ulaze zbog ostvarivanja zajedničkih ciljeva, poštujući pritom obilježja svakog člana saveza.

Organizacije ulaze u strateške saveze zbog brojnih prednosti poput sigurnosti, smanjivanja rizika u poslovanju, jačanja tržišnih pozicija, smanjivanja troškova poslovanja, dijeljenje znanja i iskustava… Savezi mogu biti neformalni i formalni, odnosno dugoročni ili zajedničko ulaganje u neki manji posao. U svakom ulasku u strateški savez osnovni cilj im je zajednički interes i dobrobit organizacije.

5.10. Kupci

Kupci su najvažniji čimbenik vanjske okoline organizacije. Oni izravno utječu na nju i njezinu strukturu. Organizacije i postoje kako bi zadovoljile potrebe i želje kupaca i ostvarile prihod te i time ostvarile svoju svrhu, odnosno razlog postojanja. Zbog toga svaka organizacija mora pristupiti kupcima s najvećom mogućom pozornošću.

Kupca se danas oslovljava i sa "njegovo veličanstvo kupac" jer se sve prilagođava kupcima, njihovim željama i potrebama. O odluci da nešto kupe ili ne kupe ovisi budućnost organizacije. Ona organizacija koja ne shvaća takvu veliku ulogu kupaca na tržištu, nema sigurnu budućnost. (Sikavica, 2011, str. 313)



Slika 9.: Privlačenja kupaca
Izvor: Internet: https://abcsocialpro.files.wordpress.com/2013/02/bizcommunity.jpg (pristup 02.03.2016.)



Slika 10.: Kupci u trgovini
Izvor: Internet: http://www.jatrgovac.com/usdocs/trgovina-kupci-ftd1.jpg (pristup 02.03.2016.)

Postoje i tzv. tajni kupci. To su osobe koje, na zahtjev, zovu i posjećuju tvrtke ponašajući se kao redovni kupci. Pritom, prema unaprijed zadanim kriterijima, objektivno mjere kvalitetu usluge i nakon toga izvještavaju o svom kupovnom iskustvu. Jedina razlika između tajnog i „običnog“ kupca je što tajni unaprijed dobije upute na koje elemente kvalitete usluge, prodajnih vještina djelatnika i ostalo treba obratiti pažnju te nakon svog posjeta detaljno kronološki opisuje cijelo kupovno iskustvo.

Tajni kupac uvijek mora odgovarati profilu tipičnog kupca tvrtke koju posjećuje i ničim se ne smije isticati u odnosu na ostale kupce. Tajni kupci rade ono što i inače vole ili moraju raditi – kupuju, piju kavu, plaćaju račune, traže kredite, obavljaju probne vožnje automobila, servisiraju svoja vozila, putuju, toče benzin, traže stanove, opremaju kuće, zovu call centre i servise državne uprave, ali i skidaju kg, mijenjaju frizure, uče strane jezike, odsjedaju u luksuznim hotelima te koriste usluge wellnessa.

Iako je zabavan, posao tajnog kupca veoma je odgovoran, budući da utječe na karijere zaposlenika i menadžmenta, jer se sve češće njegovi rezultati implementiraju u sustav nagrađivanja.

Izvor: Internet: http://www.heraklea.hr/tajni-kupci/tko-su-tajni-kupci-i-sto-oni-tocno-rade/ (pristup 02.03.2016.)

Kupac, prije kupnje, najčešće donosi odluku o kupovini. Neke od faza pri donošenje odluka o kupnji mogu biti: spoznaja potreba, traženje informacija, prerada informacija, izloženost, pažnja, prihvaćanje i zadržavanje, vrjednovanje alternativa, kupovina, poslijekupovna faza. (Kesić, 2006, str. 14-17)

5.11. Konkurencija

Konkurencija je vanjski čimbenik organizacije kojeg je nemoguće kontrolirati. Ona se ne najavljuje, već se pojavljuje bez najave, iznenada i mimo naše volje. Konkurencija je natjecanje između najmanje dva pojedinca, grupe, organizacije, životinja, biljaka i sl., za teritorij, prostor ili resurse. Ona nastaje kad se najmanje dvije strane zalažu za cilj koji se ne može dijeliti.

Konkurencija može biti savršena i nesavršena. Također, postoji i stanje kada konkurencije nema (monopol) ili je konkurencija u dogovoru (oligopol). Tržišno natjecanje među konkurentima potiče ih na inovativnost, kreativnost, nove ideje, nove proizvode, usluge i tehnologije kako bi potrošači imali veći izbor i bolje proizvode.

Mnoge države zakonima ograničavaju vanjsku konkurenciju kako bi zaštitile domaće proizvođače. To rade na način da donose propise, pravila i slične mjere. (Internet: https://hr.wikipedia.org/wiki/Konkurencija (pristup 02.03.2016.)



Slika 11.: Konkurencija

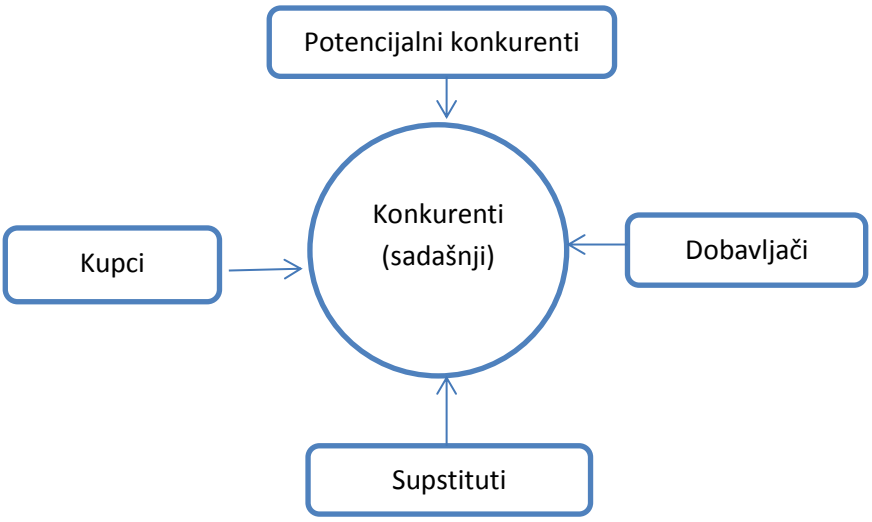
Izvor: Internet: http://liderpress.hr/static/media/cache/45/0a/450a35cb87a67d7d0bba78acced3f878.jpg (pristup 02.03.2016.)



Slika 12.: Konkurencija

Izvor: Internet: http://edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/analiza-konkurencije (pristup 02.03.2016.)

Pitanjima konkurencije bavili su se brojni autori, ali najveći je doprinos M. E. Portera. On upozorava da su organizacije u bilo kojoj industriji izložene utjecaju pet snaga konkurencije, i to: postojećoj konkurenciji; novoj nadolazećoj konkurenciji; zamjenskoj robi i uslugama; pritisku kupca i pritisku dobavljača. (Sikavica, 2011, str. 316)



Slika 13.: Porterov model pet konkurentskih sila

Izvor: izradio autor prema Internet izvoru: http://mcb.rs/wp-content/uploads/2015/01/5_forces_1_R.jpg (pristup 02.03.2016.)

U Porterovom modelu riječ je o ovim konkurentskim snagama (tablica 6.):

Tablica 6.: Porterove konkurentske snage

Novi konkurenti, tj. novopridošlice	Mogu ući na tržište i konkurirati
Zamjenski proizvodi i usluge	Mogu smanjiti udio organizacije na tržištu
Pregovaračka moć dobavljača	Može biti veća ili manja ovisno o tome je li ponuda tih proizvoda dostatna ili nedostatna sa stajališta potreba tržišta
Pregovaračka moć kupca	Ovisiti će o pojedinačnom udjelu organizacije u ukupnim potrebama kupaca
Jakost sadašnjeg suparništva u toj djelatnosti	Udio organizacije u ponudi ili potražnji u odnosu na ukupnu ponudu ili potražnju za tim proizvodima

Izvor: izradio autor prema Sikavica, Pere: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011. Str. 317

Svaka od pet konkurentskih snaga traži od organizacije odgovarajuće promjene ili prilagodbe kako bi odgovorila na izazove konkurencije. Odgovori će ovisiti o konkurentskim snagama koje djeluju na organizaciju. (Sikavica, 2011, str. 318)

5.12. Dobavljači

Od dobavljača se nabavlja sve što je potrebno za proizvodnju roba ili usluga. To mogu biti sirovine, materijal, energija, novac, proizvodi, dijelovi i sklopovi, i sl. I dobavljači imaju veliki utjecaj na organizaciju, mada im se često ne daje pažnja koju zaslužuju.

Utjecaj dobavljača na organizaciju ovisiti će i o njegovoj pregovaračkoj moći, a ona o tržištu nabave. U slučaju savršene konkurencije ponude, pregovaračka moć dobavljača je slabija nego pri nesavršenom tržištu nabave, na kojemu je pregovaračka moć dobavljača veća. (Sikavica, 2011, str. 320)

Veliku važnost u upravljanju nabavom ima uvođenje JIT-a (engl. *Just in Time*), tj. sustava nabave upravo na vrijeme. On unapređuje odnose između kupca i dobavljača i donosi im višestruke koristi. Moderan oblik JIT-a u opskrbi kupaca od dobavljača uveo je Tauchi Ohiro u tvornici automobila Toyota. Taj sustav osigurava opskrbu proizvodnje u pravom trenutku i smanjuje broj dobavljača. JIT sustav koristan je za industrije u kojima se na montažnoj traci sklapaju odnosno ugrađuju dijelovi u konačan proizvod. Međutim, može se primijeniti i u velikim trgovačkim lancima i drugdje. (Sikavica, 2011, str. 320)

Današnje doba je doba novih tehnologija. Tako postoje i *on-line* veze između kupca i dobavljača. Na taj način im se omogućuju kada kupcu zaliha

materijala padne na određenu razinu, da se automatski aktivira narudžba. To je uvedeno kako bi dobavljač opskrbio kupca na vrijeme te da kupac može zadržati optimalnu razinu zaliha. (Sikavica, 2011, str. 321)

Kupac i dobavljač žele da njihovo poslovanje bude uspješno i korisno za obje strane, te zajedno dijele moguće posljedice neuspješnog poslovanja. Odnos kupaca i dobavljača određen je njihovom pregovaračkom moći. Kupac je kralj, ali postoje robe, proizvodi i usluge kod kojih je pregovaračka moć dobavljača veća, jer je riječ o rijetkom dobru, specifičnom znanju ili neobnovljivom izvoru energije. Tada se organizacija kupca treba prilagoditi svakoj od tih situacija pa uskladiti stil i pregovaračku moć sa stvarnom, odnosno objektivnom pozicijom u kojoj se nalazi kao kupac. (Sikavica, 2011, str. 322)

5.13. Tržište rada

Tržište rada odnosi se na ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije iz koje organizacija može dobiti potrebne zaposlenike. Ljudski resursi su jedini živi element organizacije, pa prema tome i njezin najdragocjeniji potencijal. O kvaliteti ljudskog potencijala, znanju i sposobnosti, najviše ovisi uspjeh organizacije. Kvalitetni i sposobni zaposlenici, posebno menadžment, uspješno će odgovoriti na sve izazove iz okoline. Zbog toga je za svaku organizaciju važno da ima kvalitetne, obrazovane i sposobne zaposlenike. (Sikavica, 201, str. 322)



Slika 14: Zaposlenici
Izvor: Internet: http://www.jutarnji.hr/multimedia/archive/00581/zaposlenici_radnic_581240S1.jpg (pristup 02.03.2016.)

Potražnja za radom ista je kao i svaka druga potražnja za nekim dobrom. Proizvodnost rada ovisit će o kvaliteti uloženog rada, količini i kvaliteti ostalih faktora proizvodnje koji se kombiniraju s radom, te razina i upotreba stručnog i tehničkog znanja. Ponuda rada ovisi o brojnosti stanovništva. Što je ponuda rada veća, to će nadnice biti manje. Zbog toga neke države ograničavaju ulazak stranih radnika u svoju zemlju. (Njavro, 2001, str. 247)

Menadžment ima ulogu da i u neke nerazvijene ili ruralne sredine privuče kvalitetne i obrazovane ljude. To može postići raznim stimulacijama. Kvalitetni zaposlenici čine neku organizaciju uspješnom i konkurentnijom od drugih. Ljudski potencijali dolaze iz raznih područja (kako geografskih, tako i obrazovnih) te je s toga važno iskoristiti različitosti za nove ideje, a opet s druge strane naučiti ljude da prebrode te međusobne razlike kako ne bi dolazilo do sukoba i konflikata.

6. Primjer

Kao primjer unutarnjih i vanjskih čimbenika, te njihovo međudjelovanje i međuovisnost, želim skrenuti pažnju na unutarnji čimbenik – proizvod, te vanjski – kupce. Nakon pisanja ovog rada, prema vlastitoj percepciji, smatram ih najvažnijima. Razlog je taj što organizacije postoje zbog kupaca, a da bi mogle zadovoljiti potrebe i želje kupaca potreban im je proizvod. Zbog toga sam se odlučila za popularnu čokoladicu Životinjsko carstvo već spomenute velike kompanije Kraš.

Riječ je o najtanjoj dječjoj čokoladici od samo 15 grama koja u svojem pakiranju sadrži sličicu. Na tržištu je već preko 70 godina i to uvijek sa jednakom popularnošću. Sličice prikazuju životinje te na taj način educiraju djecu i potiču njihovu ljubav prema životinjama. Sličice se lijepe u album, te se šalje nagradni list iz albuma kao dokaz popunjenosti te se zauzvrat dobiva slatki poklon paket iz Kraša kao nagrada za marljivo sakupljanje.



Slika 15.: Čokoladice "Životinjsko carstvo"
Izvor: Internet: http://www.mojacokolada.hr/3942-thickbox_default/kras-zivotinjsko-carstvo-75-g.jpg pristupljeno 09.03.2016.)

"Generacije i generacije djece odrastale su uz sličice i album Životinjskog carstva. Mnogima su prve asocijacije na riječi „životinjsko carstvo“ djetinjstvo, znatiželjno otvaranje čokoladica, nestrpljivo iščekivanje nove sličice za album koji svakom malom zoo-znalcu donosi zasluženu nagradu - slatki paket Kraševih proizvoda. Jedinstvena ideja edukacije o životinjama i njihovim staništima, nagrađivanje vjernosti potrošača, stjecanje znanja na zabavan i slatki način nastavlja se dalje i prenosi na nove generacije." (Internet: http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-1-cokolade/proizvod-14-zivotinjsko-carstvo pristupljeno 09.03.2016.)

Početkom ove godine, Kraš uvodi novi album i nove sličice. Na taj način žele poticati kupce da "navale" sa kupnjom starih čokoladica kako bi uspjeli popuniti stare albume te zauzvrat preuzeti nagrade. Međutim, oni se zapravo samo rješavaju starih zaliha, a s druge strane novim albumom privlače sakupljače koji su se zasitili starih sličica na ponovno sakupljanje. (Internet: http://www.kras.hr/hr/novosti/novost-24-slatke-vijesti-za-sve-ljubitelje-zivotinjskog-carstva pristupljeno 09.03.2016.)

"Kraš je dosad prodao milijardu i pol čokoladica Životinjsko carstvo a daljnji razvoj i iskorak tog brenda predstavljen je danas u toj tvrtci. (članak objavljen 07.11.2012.)

Povijest Životinjskog carstva seže još od 1938. kada Kraš počinje proizvoditi 15-gramske čokoladice. Godine 1956. u suradnji s nakladničkom kućom Stožer izlazi prvi album Životinjsko carstvo uz kojeg su odrasle generacije kupaca.

Iz Kraša su iznijeli i neke brojke vezane uz Životinjsko carstvo:

- najtanja čokolada na svijetu (15 grama)
- više od 1.5 milijarde proizvedenih i pojedenih čokoladica uz koje su odrastale generacije
- punih 56 godina izlaženja albuma
- 7000 ispunjenih kompleta godišnje
- 350 tisuća nagradnih paketa za ispunjene albume podijeljeno do danas
- 95 milijuna sličica u ispunjenim albumima." (Internet: http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/iznenadit-ce-vas-koliko-se-albuma-zivotinjskog-carstva-godisnje-napuni-220626# pristupljeno 09.03.2016.)

Dakle, Kraš ima proizvod – čokoladicu sa sličicom koju uspješno prodaje već dugi niz godina. A mi, kao kupci – kupujući je, pomažemo da ova čokoladica bude toliko popularna, uspješna te dugovječna na tržištu. Svatko od nas se sjeća popularnog albuma iz djetinjstva ili kupuje djeci ove čokoladice. Danas, na Internetu postoje mnogi forumi, facebook grupe gdje se mogu mijenjati duplikati sličica. Čak se i prodaju po oglasniku "Njuškalo". To je još jedan dokaz popularnosti i raširenosti ovog proizvoda među kucima.

7. Zaključak

Analizirajući sve ove čimbenike dolazi se do zaključka da su jako povezani jedan uz drugog, da ih je zapravo nemoguće gledati kao zasebnu cjelinu i da poslovanje ovisi o spletu svih – i unutarnjih i vanjskih čimbenika.

Unutarnji čimbenici su oni koji se analiziraju unutar organizacije i na koje se može utjecati. Povezani su i ovise jedan o drugome, tj. zakazivanjem samo jednog od unutarnjih čimbenika, moglo bi doći do propadanja organizacije. Organizacija uvijek mora težiti novim i boljim ciljevima, mora imati jasnu viziju i misiju te razrađenu strategiju kako to sve postići. Na putu ka ostvarenju ciljeva organizacije se koriste raznim tehnologijama koje iz dana u dan napreduju i mijenjaju poslovanje, ali i način života. Da bi se mogle donositi odluke, bitna nam je veličina organizacije jer nije isto upravljati organizacijom koja broji tri zaposlena ili onom koja ih ima tristotinjak.

I organizacije imaju svoj životni ciklus baš kao i ljudi. Većina autora se slaže da imaju svoj početak, rast, krize, opadanje, a neki spominju i odumiranje organizacija, tj. njihov kraj.

Ljudi pridonose svojim radom, trudom, znanjem i sposobnošću da organizacije budu uspješne i prepoznatljive. Proizvodi su ključni kako bi ih mogli prodati te ostvariti zaradu koju možemo uložiti u nove proizvode, poboljšanje starih ili neki drugi napredak u poslovanju. U svemu tome nam je bitna lokacija – da se nalazimo na nekom atraktivnom području, tj. ovisi o tome što proizvodimo i/ili prodajemo.

Na vanjske čimbenike organizacije ne mogu utjecati već se mogu nadati i truditi kako bi im se čim bolje prilagodile te lakše podnijele negativne utjecaje koji dolaze izvana.

Za političku i pravnu okolinu je bitno da nema velikih i čestih promjena, da se nastoji održati stabilnost.

U današnjim nesigurnim uvjetima poslovanja, sve više dolazi do raznih integracija između poduzeća kako bi zajednički nastupali na tržištu ili se pak financijski ili na bilo koji drugi način podupirali.

Kao još jedan vanjski čimbenik može se javiti konkurencija koja može biti vrlo opasna i okrutna i kojoj se menadžeri posebno moraju znati oduprijeti, odnosno pronaći načina kako da budu uspješniji i konkurentniji i zadrže kupce za sebe.

Da bi neka organizacija bila uspješna, ključni su kupci o čijoj moći, želji i potrebi za kupovanjem ovisi egzistencija organizacija. Valja spomenuti i dobavljače bez kojih ne bi bilo proizvoda koje prodajemo kupcima. Vrlo su nam važni i ljudi na tržištu rada, odnosno zaposlenici koji, ako su motivirani, mogu uvelike pridonijeti napretku i poboljšanju organizacije.

Slijedom svega navedenog, dolazi se do jedinstvenog zaključka da su unutarnji i vanjski čimbenici povezani kao paukova mreža. Svaki čimbenik utječe na onaj drugi i svaki je bitan za neki drugi. I bez samo nekog od njih, ukoliko se jave neki problemi, cijela "mreža", odnosno organizacija bi se mogla raspasti.

Ta snažna povezanost se vidi i na primjeru gdje proizvod ne bi imao smisla bez kupca, a kupac ne bi imao što kupiti.

Popis literature:

Knjige:

1. Bobera D., Hunjet A., Kozina G.: Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2015.
2. Đurđević S., Horvat Đ., Kuvačić N., Urh B., Vibiral N., Vrbanec A.: Poduzetništvo 3, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
3. Grbac B.: Marketinške paradigme, EFRI, Rijeka, 2010.
4. Hunjet A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.
5. Kesić T.: Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003.
6. Kesić T.: Ponašanje potrošača, Opinio, Zagreb, 2006.
7. Mađerić D., Rocco F., Čižmek Vujnović O.: Marketing, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
8. Mencer I.: Strateški menadžment (Upravljanje razvojem poduzeća), TEB, Zagreb, 2012.
9. Njavro Đ. i suradnici: Gospodarstvo, Birotehnika, Zagreb, 2001.
10. Robbins P. Stephen: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate d.o.o. Zagreb, 1995.
11. Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, informator, Zagreb, 1993.
12. Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
13. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M.: Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin 2004.

Internet izvori:

- http://www.heraklea.hr/tajni-kupci/tko-su-tajni-kupci-i-sto-oni-tocno-rade/ (pristupljeno 02.03.2016.)
- https://hr.wikipedia.org/wiki/Konkurencija (pristupljeno 02.03.2016.)
- http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija (pristupljeno 06.03.2016.)

- http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/ (pristupljeno 06.03.2016.)
- https://hr.wikipedia.org/wiki/Tehnologija (pristupljeno 08.03.2016.)
- https://hr.wikipedia.org/wiki/Informati%C4%8Dka_tehnologija (pristupljeno 08.03.2016.)
- http://www.inf-drustvo-dig-jaz.bloger.index.hr/post/definiranje-pojma-informacijsko-drustvo/16889555.aspx (pristupljeno 08.03.2016.)
- http://www.omega-software.hr/UserDocsImages/O%20nama/Izvorno%20hrvatsko.png (pristupljeno 08.03.2016.)
- http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-2-bombonijere/proizvod-18-bajadera (pristupljeno 08.03.2016.)
- http://www.colas.hr/uploads/slider/slike_grupa/hrvatska_kvaliteta.jpg (pristupljeno 08.03.2016.)
- http://www.hic.hr/hrvatski/oHrvatskoj/franck.htm (pristupljeno 08.03.2016.)
- http://1.bp.blogspot.com/-DiWowign93k/T7JPu4t2-CI/AAAAAAAAABI/kip8IhgmYsg/s1600/meeting.jpg (pristupljeno 01.03.2016.)
- http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/imagecache/slika_vijesti_velika/poslovni%20ljudi%20vicu%20sh_0.jpg (pristupljeno 01.03.2016.)
- https://abcsocialpro.files.wordpress.com/2013/02/bizcommunity.jpg (pristupljeno 02.03.2016.)
- http://www.jatrgovac.com/usdocs/trgovina-kupci-ftd1.jpg (pristupljeno 02.03.2016.)
- http://liderpress.hr/static/media/cache/45/0a/450a35cb87a67d7d0bba78acced3f878.jpg (pristup 02.03.2016.)
- http://edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/analiza-konkurencije (pristupljeno 02.03.2016.)
- http://www.jutarnji.hr/multimedia/archive/00581/zaposlenici_radnic_581240S1.jpg (pristupljeno 02.03.2016.)
- http://www.kras.hr/hr/katalog/kategorija-1-cokolade/proizvod-14-zivotinjsko-carstvo (pristupljeno 09.03.2016.)
- http://www.kras.hr/hr/novosti/novost-24-slatke-vijesti-za-sve-ljubitelje-zivotinjskog-carstva (pristupljeno 09.03.2016.)
- http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/iznenadit-ce-vas-koliko-se-albuma-zivotinjskog-carstva-godisnje-napuni-220626# (pristupljeno 09.03.2016.)
- http://www.mojacokolada.hr/3942-thickbox_default/kras-zivotinjsko-carstvo-75-g.jpg (pristupljeno 09.03.2016.)

Popis tablica, slika, shema

-TABLICE:

Tablica 1.: Karakteristike uslužne tehnologije nasuprot karakteristikama proizvodne tehnologije

Tablica 2.: Razlike između velikih i malih organizacija

Tablica 3.: Faze u životnom ciklusu organizacije prema J. Kimberly i R. H. Miles

Tablica 4.: Faze u životnom ciklusu organizacije prema B. J. Hodge, W. P. Anthony i L. M. Gates

Tablica 5.: Faze u životnom ciklusu organizacije prema R. L. Daftu

Tablica 6.: Porterove konkurentske snage

-SLIKE:

Slika 1.: Perrowljeva klasifikacija tehnologije

Slika 2.: Informacijsko društvo – povezanost širom svijeta

Slika 3.: Faze u životnom ciklusu organizacije

Slika 4.: Weitzelov i Johnsonov model propadanja organizacije

Slika 5.: Ljudi u poslovnoj organizaciji

Slika 6.: Problemi i sukobi u poslovanju

Slika 7.: Znak Izvorno hrvatsko

Slika 8.: Znak Hrvatske kvalitete

Slika 9.: Privlačenja kupaca

Slika 10.: Kupci u trgovini

Slika 11.: Konkurencija

Slika 12.: Konkurencija

Slika 13.: Porterov model pet konkurentskih sila

Slika 14.: Zaposlenici

Slika 15.: Čokoladice "Životinjsko carstvo"

-SHEME:

Shema 1.: Fuzija ili spajanje organizacije

Shema 2.: Pripajanje organizacije A organizaciji B

IZJAVA O AUTORSTVU

Sveučilište
Sjever

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, DANIJELA ŠUBIĆ *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog~~/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
DANIJELA ŠUBIĆ
Danijela Šubić
(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, DANIJELA ŠUBIĆ *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog~~/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
DANIJELA ŠUBIĆ
Danijela Šubić
(vlastoručni potpis)