

# UNUTARNJI I VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE I NJIHOV UTJECAJ NA POSLOVANJE PODUZEĆA

---

**Radanović, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:896351>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-09**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Veleučilište u Karlovcu  
Odjel Sigurnosti i zaštite  
Stručni studij sigurnosti i zaštite

Marko Radanović

**Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije i  
njihov utjecaj na poslovanje poduzeća**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2022

Karlovac University of Applied Science

Safety and Protection Department

Professional undergraduate study of Safety and Protection

Marko Radanović

**Internal and external factors of the organization  
and their impact on business operations**

Final paper

Karlovac, 2022

Veleučilište u Karlovcu  
Odjel Sigurnosti i zaštite  
Stručni studij sigurnosti i zaštite

Marko Radanović

# **Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije i njihov utjecaj na poslovanje poduzeća**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: dr.sc. Snježana Kirin, prof. v. š.

Karlovac, 2022



**VELEUČILIŠTE  
U KARLOVCU**  
Karlovac University  
of Applied Sciences

## **VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**

**KARLOVAC UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Trg J. J. Strossmayera 9

HR-47000, Karlovac, Croatia

Tel. +385 - (0)47 - 843 - 510

Fax. +385 - (0)47 - 843 - 579



## **VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**

Stručni / specijalistički studij: Preddiplomski stručni studij Sigurnosti i zaštite

Usmjerenje: Sigurnost i zaštita na radu. Karlovac, 2022. godine

## **ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

Student: Marko Radanović

Matični broj: 0416616101

Naslov: Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije i njihov utjecaj na poslovanje poduzeća

Opis zadatka: - Važnosti i ciljevi organizacije

- Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije

- Teorijski aspekt uspješnosti poduzeća

Zadatak zadan:

5/2022

Rok predaje rada:

10/2022

Predviđeni datum:

10/2022

Mentor:

Prof. dr.sc. Snježana Kirin, prof. v. š.

Predsjednik ispitnog povjernstva:

Lidija Jakšić, mag.ing.cheming., pred.

## **PREDGOVOR**

Zahvaljujem se mentoru, dr.sc. Snježana Kirin, prof. v. š. koja mi je svojim savjetima pomogla pri pisanju ovoga rada.

Isto tako zahvaljujem se profesorima na studiju koju su svojim znanjem doprinjeli rastu mene kao osobe i stručnjaka.

Posebno hvala mojoj obitelji koja mi je pomogla i pružila bezuvjetnu podršku tijekom cijelog studija.

Svima, od srca jedno veliko hvala!

## SAŽETAK

U ovome radu prikazuju i opisuju se unutarnji i vanjski čimbenici organizacije te njihov utjecaj na poslovanje poduzeća. Posebno se objasnilo čimbenike oblikovanje organizacije i kako oni utječu na oblikovanje organizacijske strukture.

Svi poslovi koji se obavljaju sa sobom nose dozu rizika i stresa. Tako je utjecaj organizacije i ljudskog faktora jako bitan kako bi se poslovi tvrtke odvijali bez velikih poteškoća.

U organizaciji za njihovo uspješno poslovanje zaslužni su ljudi unutar organizacije i izvan organizacije. Ljudi, kao glavni faktor uspješnosti svake organizacije, trebaju biti sposobni i motivirani za rad kako bi prvenstveno sebi olakšali posao, s druge strane privukli kupce, a isto tako i zadržali ih. Kupci su jedan od najvažnijih vanjskih čimbenika koji utječu na sami uspjeh organizacije.

**KLJUČNE RIJEČI:** organizacija, čimbenici organizacije, unutarnji čimbenici, vanjski čimbenici, ciljevi organizacije, kupci.

## **SUMMARY**

This paper shows and describes the internal and external factors in the organization and their impact on the company's operations. The factors shaping the organization and how they affect the shaping of the organizational structure are explained in particular.

All jobs carried out carry with them a dose of risk and stress. Thus, the influence of the organization and the human factor is very important in order for the company's affairs to take place without major difficulties.

In an organization, the people within the organization and outside the organization are responsible for their successful operations. People, as the main factor in the success of any organization, should be able and motivated to work in order to primarily make their work easier, on the other hand to attract customers, and also to retain them. Customers are one of the most important external factors that influence the very success of the organization.

**KEYWORDS:** organization, organizational factors, internal factors, external factors, organizational goals, customers.



# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i cilj rada</b> .....	1
<b>1.2. Metode prikupljanja podataka</b> .....	1
<b>2. POJMOVNO DEFINIRANJE ORGANIZACIJE</b> .....	2
<b>2.1. Važnost i ciljevi organizacije</b> .....	5
<b>2.2. Organizacijska struktura</b> .....	6
<b>3.1. Unutarnji čimbenici organizacije</b> .....	11
<b>3.1.1. Strategija organizacije</b> .....	11
<b>3.1.2. Vizija, misija i ciljevi organizacije</b> .....	12
<b>3.1.3. Tehnologija organizacije</b> .....	14
<b>3.1.4. Veličina organizacije</b> .....	15
<b>3.1.5. Lokacija organizacije</b> .....	16
<b>3.1.6. Životni ciklus organizacije</b> .....	16
<b>3.1.7. Ljudi u organizaciji</b> .....	17
<b>3.1.8. Proizvod u organizaciji</b> .....	18
<b>3.2. Vanjski čimbenici organizacije</b> .....	19
<b>3.2.1. Ekonomska okolina</b> .....	20
<b>3.2.2. Tehnološka okolina</b> .....	20
<b>3.2.3. Društvena okolina</b> .....	21
<b>3.2.4. Demografska okolina</b> .....	22
<b>3.2.5. Politička okolina</b> .....	22
<b>3.2.6. Pravna okolina</b> .....	23
<b>3.2.7. Kulturna okolina</b> .....	24
<b>3.2.8. Međunarodna okolina</b> .....	25
<b>3.2.9. Kupci</b> .....	25
<b>3.2.10 Konkurencija</b> .....	26
<b>3.2.11. Dobavljači</b> .....	27
<b>3.2.12. Tržište rada</b> .....	27
<b>4. UTJECAJ VANJSKIH I UNUTARNJIH ČIMBENIKA ORGANIZACIJE NA USPJEŠNOST PODUZEĆA</b> .....	29
<b>4.1. Teorijski aspekt uspješnosti poduzeća</b> .....	29
<b>4.2. Utjecaj unutarnjih čimbenika na poslovanje poduzeća</b> .....	31
<b>4.3. Utjecaj vanjskih čimbenika na poslovanje poduzeća</b> .....	33
<b>5. VANJSKI I UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE I NJIHOV UTJECAJ NA POSLAVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA LEAPBIT D.O.O.</b> .....	35

<b>5.1. Profil poduzeća Leapbit d.o.o.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2. Utjecaj vanjskih čimbenika na poslovanje poduzeća Leapbit d.o.o. ....</b>	<b>35</b>
<b>5.3 Utjecaj unutarnjih čimbenika na poslovanje poduzeća Leapbit d.o.o. ....</b>	<b>36</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
<b>7. LITERATURA .....</b>	<b>40</b>

# 1. UVOD

Organizacije kao društveni i poslovni sustavi stalno su pod utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika. Vanjski čimbenici u značajnoj mjeri određuju koji je poželjan organizacijski oblik dok se uvjetima iz okoline, odnosno vanjskim čimbenicima organizacija mora prilagoditi unutarnjim čimbenicima. Unutarnjim čimbenicima može upravljati menadžment poduzeća koji je pod njihovim izravnim utjecajem. Kvalitetnim strateškim planiranjem, odnosno postavljanjem ciljeva, odabirom dobre strategije, razvojem tehnologije i opreme, ulaganjem u ljudske resurse te upravljanjem životnim ciklusom, organizacije mogu u značajnoj mjeri smanjiti negativne utjecaje iz okoline tj. mogu brzo i kvalitetno iskoristiti prilike na tržištima te time povećati svoju uspješnost.

Kako bi to bilo moguće, potrebno je razumjeti prirodu i obilježja vanjskih i unutarnjih čimbenika, način na koji utječu na izbor organizacijskih rješenja te treba prepoznati koji su čimbenici od kolikog značaja u određenim situacijama. Kada organizacije shvate prirodu i interakcije između čimbenika kako vanjskih, tako i unutarnjih moći će očekivati da će se poslovne odluke koje će biti donesene pozitivno odraziti na ukupnu uspješnost i rezultat poslovanja.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Poslovanje organizacija određeno je različitim utjecajima iz okoline koji organizaciju čine manje ili više efikasnom odnosno uspješnom. Zbog toga je predmet ovog rada kako vanjski i unutarnji čimbenici utječu na uspješnost organizacije. Cilj ovog završnog rada je objasniti kakvi su utjecaji vanjskih i unutarnjih čimbenika na poslovanje organizacije i njezinu uspješnost.

## 1.2. Metode prikupljanja podataka

Prilikom izrade završnog rada korišteni su različiti izvori podataka. Ovom završnom radu kao sekundarni izvori podataka korištene su knjige, stručni i znanstveni radovi, znanstveni članci te internetski izvori koji obuhvaćaju područje organizacije i čimbenika organizacije. Prvenstveno Hrčak, Researchgate, Academia i CROSBİ.

## 2. POJMOVNO DEFINIRANJE ORGANIZACIJE

Sustavno objašnjenje svakog istraživanja zahtijeva teoriju. Teorija je objašnjenje fenomena koje uključuje vodeća načela koja ocrtavaju veze između fenomena i opažanja o njima [1]. Stoga se organizacijska teorija može smatrati skupom povezanih ideja, pravila i teorija o organizacijama koje opisuju elemente organizacija i kako se oni međusobno povezuju.

Brojne organizacijske ideje datiraju još iz antike [1]. Organizacije i organiziranje na primjer, spominju se u kontekstu stare Kine i Grčke. Dio Starog zavjeta u Bibliji spominje i delegiranje i podjelu rada. Međutim, industrijska revolucija u Europi označila je početak modernih organizacija i njihova znanstvenog proučavanja. Organizacija je društveni konstrukt koji je nastao kao rezultat svjesnog udruživanja ljudi radi provođenja planiranih akcija s ciljem postizanja unaprijed određenih ciljeva [2].

Organizacija služi kao temelj cjelokupne upravljačke strukture. Povezana je s razvojnim okvirom u kojem je cjelokupni rad podijeljen na upravljive komponente kako bi se olakšalo postizanje cilja. Kao rezultat toga, organizacija je struktura ili mehanizam koji živim bićima omogućuje suradnju prema zajedničkom cilju. Pojam "organizacija", kao i "menadžment", koristi se u različitim kontekstima. Općenito govoreći izraz "organizacija" koristi se u četiri različita konteksta: kao proces, struktura odnosa, grupa ljudi i sustav kao što je navedeno u nastavku:

1. Organizacija kao proces: u ovom prvom smislu organizacija se promatra kao dinamički proces i upravljačka aktivnost koja je potrebna za planiranje upotrebe resursa tvrtke kao što su postrojenja i oprema, materijali, novac i ljudi za postizanje različitih ciljeva.
2. Organizacija kao okvir odnosa: u drugom smislu organizacija se odnosi na strukturu odnosa i radnih mjesta stvorenih za postizanje specifičnih ciljeva. Ova kategorija uključuje definicije Henryja, Urwicka, Farlanda, Northcourta, Lansburgha i Spriegela Breacha, Davisa, Mooneya i Reilyja. Prema Mooneyju i Reilyju "organizacija je oblik svakog ljudskog udruživanja radi postizanja zajedničkih ciljeva".

3. Organizacija kao grupa pojedinaca: u trećem smislu organizacija se često promatra kao grupa ljudi koji rade zajedno kako bi postigli zajednički cilj. Organizacija nastaje kada ljudi udruže svoje resurse kako bi postigli zajednički cilj. Univerzalna je istina da čovjeku nedostaju sposobnosti i resursi. Organizacija je prema Barnardu prepoznatljiva skupina ljudi koji svojim trudom doprinose postizanju ciljeva.
4. Organizacija kao sustav: organizacija se promatra kao sustav u četvrtom smislu. Organizacije se prema konceptima sustava sastoji od komponenti koja sa svojim vlastitim skupom svojstava, sposobnosti i međusobnih odnosa su zamršeno povezani da radnje koje poduzima jedan proizvođač imaju dalekosežne posljedice za druge. [3]

Organiziranje je proces određivanja, grupiranja i organiziranja različitih aktivnosti koje se smatraju potrebnima za postizanje ciljeva, dodjeljivanje ljudi aktivnosti, osiguravanje odgovarajućih čimbenika fizičkog okruženja i označavanje relativne ovlasti delegirane svakoj osobi zaduženoj za provođenje svake individualne aktivnosti.

Organizaciju su različiti autori definirali na različite načine. Slijede glavne definicije organizacije:

- Prema Keithu Davisu [4]: "Organizacija se može definirati kao grupa pojedinaca od velikih do malih koji surađuju pod vodstvom izvršnog vodstva u postizanju određenog zajedničkog cilja."
- Prema Chesteru I. Barnardu [5]: "Organizacija je sustav kooperativnih aktivnosti dviju ili više osoba."
- Prema Louisu A. Allenu [6]: "Organizacija je proces identificiranja i grupiranja posla koji treba obaviti, definiranja i delegiranja odgovornosti i ovlasti te uspostavljanja odnosa u svrhu omogućavanja ljudima da najučinkovitije rade zajedno u postizanju ciljeva."
- Prema Mooneyju i Raileyju: "Organizacija je oblik svakog ljudskog udruživanja radi postizanja zajedničke svrhe."

Prema Hodge-u [1] , suvremene se organizacije suočavaju sa sljedećim ključnim izazovima:

1. Upravljanje organizacijama u globalnom okruženju – gotovo sve tvrtke na neki su način pogođene raznim globalnim problemima kao što su ograničenja izvoza i uvoza, e-trgovina i terorizam.
2. Organizacijski dizajn i strukturiranje (ili restrukturiranje) - smanjenje i razvoj novih organizacija.
3. Poboljšanje kvalitete, osnaživanje organizacijskih članova i povećanje konkurentnosti - sada je naglašen koncept potpunog upravljanja kvalitetom s fokusom na maksimiziranje produktivnosti i minimiziranje troškova.
4. Smanjenje složenosti, povećanje brzine i odgovaranje na promjene u okolišu, računalstvo velike brzine i kapaciteta, napredne telekomunikacije i pokrivenost globalnih elektroničkih medija povećali su brzinu prijenosa informacija.
5. Pružanje etičkog i moralnog upravljanja organizacijama - Pesimisti tvrde da je poslovna etika oksimoron s kontradiktornim konotacijama. Međutim, postoji sve veći zahtjev da etičko ponašanje bude u skladu s tradicionalnim poslovnim ciljevima i operacijama. Društvo više ne tolerira poslove koji se vode isključivo za osobnu korist [1].

Primarne karakteristike ili značajke organizacije: ciljevi se definiraju kako se tvrtka osniva kao i njeni dugoročni ciljevi profitabilne proizvodnje i prodaje svojih proizvoda. Administracija mora s vremena na vrijeme postaviti druge ciljeve kako bi pomogla i podržala glavni cilj. Identificiranje i popis aktivnosti: nakon odluke o cilju menadžment mora identificirati cjelokupni uključeni zadatak, kao i blisko povezane komponente aktivnosti koje pojedinac ili odjel mora izvršiti. Dodjela dužnosti: kada se aktivnosti grupiraju zajedno na temelju sličnosti i zajedničkih ciljeva treba ih dodijeliti određenom odjelu. Funkcionalne dužnosti trebaju biti dodijeljene određenim pojedincima unutar odjela.

Definiranje i delegiranje ovlasti: ovlasti i odgovornosti moraju biti jasno definirane i međusobno odgovarati te je potrebno je uspostaviti bliski odnos između njih. Uspostavljanje odnosa ovlasti: Odnos se formira nakon dodjele dužnosti i delegiranja ovlasti. To uključuje odlučivanje tko će pod kime raditi, tko će mu odgovarati, koliki će biti njegov raspon kontrole

i kakav će biti njegov status u organizaciji. Uz te formalne odnose treba formirati i neke neformalne odnose.

## **2.1. Važnost i ciljevi organizacije**

Organizacija nije važna samo za pojedinca, malu ili veliku zajednicu, već i za društvo u cjelini. Organizacija je važnija nego ikad prije u današnjem globaliziranom svijetu. Dobra organizacija neophodna je za svaki posao, a njezin se značaj može sažeti na sljedeći način. Organizacija drugim riječima olakšava administraciju i upravljanje. Organizacija je najvažniji i jedini alat za postizanje ciljeva poduzeća koje postavlja i obrazlaže menadžment. Dobro organizirano radno mjesto povećava učinkovitost, izbjegava kašnjenja i dupliciranje napora, poboljšava učinkovitost upravljanja, ažurnost i motivira zaposlenike da ispunjavaju svoje obveze.

Kad su u pitanju ljudski resursi dobra organizacija pomaže u rastu, širenju i diversifikaciji poduzeća povezujući ljude s različitim interesima, vještinama, znanjima i stajalištima. Zdrava i dobro osmišljena organizacijska struktura također je izvor kreativnog razmišljanja i pokretanja novih ideja što potiče kreativnost. Sama organizacija je alat za postizanje ciljeva: to je ključni alat u rukama uprave za postizanje postavljenih ciljeva poduzeća. Organizacija štiti od korupcije. Korupcija je češća u tvrtkama s lošom organizacijskom strukturom. Dobra organizacija sprječava korupciju, a istovremeno povećava moral zaposlenika. Zaposlenici su na taj način motivirani da rade učinkovitije, poštenije i predanije. Koordinacija u poduzećima odražava važnost organizacije. Strukturni odnos organizacije povezuje različite poslove i pozicije.

Organizacijski proces stavlja uravnotežen naglasak na koordinaciju aktivnosti. Organizacija eliminira preklapanje poslova i dupliciranje. Kada raspodjela posla nije jasno identificirana i kada se posao obavlja nasumično i neorganizirano dolazi do preklapanja i dupliciranja posla. Budući da dobra organizacija zahtijeva jasnu raspodjelu dužnosti među zaposlenicima, takvo preklapanje i dupliciranje je potpuno eliminirano.

Najvažniji aspekt svake organizacije su njeni ciljevi. Ostvarivanje postavljenih ciljeva primarni je smisao postojanja svake organizacije. Možemo reći da su oni razlozi postojanja svake organizacije. Ciljevi organizacije pokazuju smjer kojim treba ići. Menadžeri koriste ciljeve kako bi odredili gdje rasporediti resurse kao što su ljudi, novac i oprema. Organizacijski

teoretičari poput V. H. Vrooma 1960. i A. Etzionija 1964. definirali su ciljeve kao "željeno buduće stanje stvari".

Ciljevi su općenito ciljevi koje organizacija treba postići u različitim vremenskim razdobljima. Prema Vroomu i Etzioniju, ciljevi su rezultat planiranja vezanog za budućnost. Planiranje je potrebno za odabir i za postizanje ciljeva. Općenito izrazi cilj, misija i svrha koriste se naizmjenično. Bertram M. Gross [7] pokušao je razlikovati ove pojmove te je prema njegovim riječima misija širok pojam koji se odnosi na temeljni razlog postojanja organizacije. Interakcija okoline utječe na ciljeve organizacije, što se ogleda u individualnim i grupnim očekivanjima s jedne strane i ponašanjem društvenih snaga u obliku sindikata, političkih organizacija i društvenih institucija s druge strane. Kao rezultat toga, ukoliko se ne uspostavi razumno prihvaćena paradigma davanja i uzimanja, potrebe organizacije i komponente očekivanja koja teku u različitim smjerovima zajedno sa zahtjevima društvenih snaga stvorit će više problema nego postizanje sveukupnog cilja organizacije. Kao rezultat toga, proces postavljanja ciljeva mora biti dizajniran u kontekstu društvenih snaga i legitimnih očekivanja različitih organizacijskih sastavnica.

Dobri ciljevi imaju sljedeće karakteristike. Ciljevi moraju biti zapisani u propisanom formatu te svaka organizacija treba imati mjerljive ciljeve zapisane u svojim dokumentima. Oni moraju biti precizno i jasno izraženi tako da imaju određeni vremenski okvir u kojem se moraju ostvariti. Tu se dinamika postizanja ciljeva može primijetiti, međutim ciljevi su izazovni ali dostižni. Svaka organizacija treba postaviti realne, ali ambiciozne ciljeve koji će biti izazov i poticaj njezinim zaposlenicima i menadžmentu. Svaki cilj koji se razvije u organizaciji može se smatrati cilj sam po sebi, kao i sredstvo za postizanje drugih ciljeva. Ostvarivanju konačnog cilja pomaže i jasno definiranje ciljeva organizacije. Postavljeni ciljevi moraju biti: specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski određeni [2].

## **2.2. Organizacijska struktura**

Za postizanje željenih ciljeva potrebna je zdrava i učinkovita organizacijska struktura. Kao što znamo, organizacijska struktura je sustav poslova i uloga koji specificiraju ovlasti, odgovornosti i zadatke svake pozicije. Struktura bez sumnje pruža osnovni okvir za menadžere i zaposlenike za učinkovito obavljanje svojih dužnosti. Pojam organizacijske strukture odnosi



se na sastav i strukturu organizacije. Struktura organizacije je relativno trajna značajka koja organizaciji daje oblik, odnosno predisponira je za određeni način funkcioniranja, pa je struktura organizacije u mjeri u kojoj je svjesno oblikovana i temeljni je mehanizam upravljanja aktivnostima organizacije. Struktura se odnosi na značajku organizacije dok organizacija uključuje skup definiranih elemenata za postizanje određenog učinka.

Organizacijski proces se često koristi za označavanje sustava za razvoj, kontrolu i praćenje planiranih postupaka. Organizacijsku strukturu poduzeća karakteriziramo kao promjenjiv ili varijabilan element organizacije zbog čestih potreba za promjenama. Naime, zbog čestih promjena organizacijska struktura se prilagođava i na temelju utjecajnih čimbenika organizacije. Potreba za promjenom proizlazi iz promjenjivih unutarnjih i vanjskih čimbenika u organizaciji koji rezultiraju promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Optimalna organizacija osigurava poduzeću skraćivanje potrebnog vremena za implementaciju kompleksnih zadataka kojim se posljedično smanjuju i troškovi krajnjih rezultata. Ušteda koja ostaje nakon adekvatne organizacije se dalje alocira u ostale dijelove organizacije kako bi se optimalno iskoristila. Može se primijetiti da se time ostvaruje dobit za cjelokupno poduzeće.

Možemo zaključiti da je u organizacijskom procesu ključno da radna mjesta budu dizajnirana na takav način da radno mjesto ima specificiran i definiran zadatak koji treba izvršiti. Posao treba osmisliti tako da svaki pojedinac može dodati najveću vrijednost tvrtki. Također treba navesti primarne i povezane aktivnosti posla, identične i slične poslove potrebno je grupirati u odjele i dodijeliti voditeljima odjela. Ovakav odjel pomoći će u koordinaciji različitih poslova i menadžera. Odjeli se mogu osnivati na različitim osnovama. Ako se temelji na funkcijama, može imati odjele za proizvodnju, marketing i financije. U rasponu kontrole naveden je broj zaposlenika i nazivi radnih mjesta svakog upravitelja. Raspon kontrole također treba biti jasno naveden.

Učinkovit raspon kontrole eliminira preklapanje poslova, dupliciranje i zabunu. Menadžeri dobivaju potrebne ovlasti kako bi osigurali da se posao obavlja ispravno i glatko. Sposobnost zapovijedanja zaposlenicima i usmjeravanja na obavljanje specifičnih zadataka naziva se ovlastima. Ovlast daje sposobnost poznavanja određenih činjenica, uživanje privilegiranog položaja i zahtijevanje poštovanja i poslušnosti zaposlenika. Bez sumnje, delegiranje je dijeljenje zadatka s potrebnim ovlastima podređenima. Kao rezultat toga, upravitelj se

umnožava delegiranjem. Organizacije se mogu klasificirati kao centralizirane i decentralizirane.

Centralizacija se odnosi na vrstu organizacije u kojoj je vođenje i upravljanje poslom ili cijelom tvrtkom usmjereno na vrh hijerarhijski uspostavljenih struktura organizacijske strukture, pri čemu svaka pozicija na ljestvici ima točno definirane zadatke, pa niže rukovodeće pozicije su podređeni višima. Onih i viših do najviših i to općenito do najsitnijih detalja [20]. Decentralizacija je vrsta organizacije u kojoj se upravljanje ili vodstvo prenosi s viših na niže razine. U tom slučaju ti niži organi imaju veću ili manju samostalnost u organizaciji i obavljanju poslova.

Postoje elementi strukture koji utječu na oblik organizacije prema Mintzbergu [17], elementi organizacijske strukture podijeljeni su na:

- 1) operativni dio - koji čine svi izvršni radnici,
- 2) strateški dio - koji čini vrhovno rukovodstvo, odnosno „Top Management“,
- 3) srednji dio - koji čine menadžeri srednje razine, tzv. Middle Manageri,
- 4) tehno struktura - koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom,
- 5) štabni dio – osoblje koje pomaže linijskom menadžmentu.

Svaka od prethodno navedenih funkcija vezana je uz poslove koje zaposlenici obavljaju. Operativni i strateški dio odnose se na upravljačke odgovornosti. U sredini se govori o izvršnoj funkciji, a u dnu o tehno strukturi. Štabni dio odnosi se na koordinacijske i stručne poslove.

Organizacijsku strukturu svake organizacije određena je sljedećim dimenzijama:

- horizontalna diferencijacija (opseg kontrole)
- vertikalna diferencijacija (broj organizacijskih razina)
- prostorna disperzija (zemljopisna rasprostranjenost ) - formalizacija
- planiranje, politike, procedure i komunikacijski kanali - centralizacija
- autoriteti / odlučivanje
- kontrola informacija [17].

Prethodno navedene dimenzije izravno utječu na funkcioniranje organizacije, kao i na to kako i koliko brzo dolazi do prilagodbe organizacijskim čimbenicima. Kao rezultat korištenja grupiranja zadataka razvijene su različite klasifikacije organizacijskih zadataka.

- Funkcijska organizacijska struktura.

U funkcijskoj strukturi isti ili srodni poslovi razvrstavaju se u zajedničke jedinice npr. financije, računovodstvo i sl.

- Divizijska organizacijska struktura .

Divizijsku organizacijsku strukturu vežemo uz povezivanje zadataka srodnih monoproduktu, skupini proizvoda ili zemljopisnom okruženju koji se stavljaju u zasebnu organizacijsku jedinicu.

- Matrična organizacijska struktura.

Kod matrične organizacijske strukture dolazi do istovremene implementacije funkcijskog i divizijskog modela čemu je posljedica nova organizacijska struktura.

- Procesna organizacijska struktura .

Procesnu organizacijsku strukturu vežemo za grupiranje timova zaduženih za središnje procese.

- Mrežna organizacijska struktura.

Mrežna organizacijska struktura spaja grupe koje su elektronički usklađene sa centralnom osobom [20].

Svaka tvrtka koja raste treba organizacijsku strukturu za pružanje smjernica i jasnoće u vezi s određenim ljudskim pitanjima, kao što je npr. upravljanje ljudskim potencijalima. Loš organizacijski dizajn i struktura rezultiraju zbunjujućim situacijama: zbrka u ulogama, nedostatak koordinacije između funkcija, neuspjeh u dijeljenju ideja i sporo donošenje odluka dodaju nepotrebnu složenost, stres i sukobe menadžerima. Oni na vrhu organizacije često nisu svjesni ovih problema ili još gore, predstavljaju ih kao prepreke koje treba prevladati ili prilike za razvoj. Dobra organizacijska struktura ne proizvodi dobre rezultate sama po sebi, ali loša organizacijska struktura da. Bez obzira na to koliko pojedini menadžeri bili dobri. Menadžment mora uzeti u obzir vanjsko okruženje tj. čimbenike, ciljeve i strategije poduzeća, vrste ljudskih resursa i prirodu tehnologije kada dizajnira organizacijsku strukturu.

### 3. ČIMBENICI ORGANIZACIJE

Brojni čimbenici organizacije utječu na oblikovanje strukture bilo koje organizacije. Organizacijska struktura svake organizacije rezultat je utjecaja čimbenika organizacije. Dvije su vrste čimbenika koji utječu na organizacijsku kulturu: unutarnji i vanjski. Vanjski utjecaji i čimbenici igraju veliku ulogu u tome kako organizacije odluče djelovati. Razumijevanje ovih vanjskih čimbenika i načina na koji im se tvrtke trebaju prilagoditi pomoći će u objašnjenju unutarnjeg funkcioniranja organizacije. Iako je u igri i niz unutarnjih čimbenika, vanjski čimbenici pomažu u oblikovanju načina na koji organizacije odlučuju upravljati unutarnjim čimbenicima i uzimati ih u obzir. Većina autora koji se bave analiziranjem organizacije slažu se s time da se čimbenici organizacije svrstavaju u dvije osnovne skupine :

- Unutarnji čimbenici organizacije
- Vanjski čimbenici organizacije, odnosno čimbenici okoline

Sljedeći čimbenici, prema H. Mintzbergu [17] koji utječu na to kako se organizacijska struktura oblikuje i mijenja: starost organizacije, veličina, tehnički sustav, okolina, vlasništvo, sustav upravljanja, kultura, moda, složenost, diversifikacija poslovanja i sposobnost da odgovori na promjene okoline. Autori navode sljedeće organizacijske unutarnje čimbenike: zadaće i misija, organizacijska kultura, stil upravljanja, politika, zaposlenici, neformalne organizacije, druge jedinice, sindikati i organizacijske vanjske čimbenike: dioničari, pravno okruženje, sindikati, društvo, konkurencija, kupci, tehnologija i radna snaga.

Misija organizacije, veličina i složenost organizacije, unutarnje okruženje, vanjsko okruženje, ljudi, kultura, priroda posla i aktivnosti glavna su razmatranja kada dolazi do određivanja organizacijske strukture. Četiri su temeljna elementa organizacije: inputi, outputi, proces transformacije i organizacijske komponente, kad se organizacija promatra kao sustav. Okolina, tehnologija, strategija, veličina, starost organizacije i društveno-ekonomski uvjeti neki su od najvažnijih organizacijskih elementa prema nekim autorima. Čimbenicima organizacije je potrebno obratiti veliku pozornost jer njihov utjecaj na organizacijsku strukturu nije jednokratno već stalan. Čimbenike organizacije potrebno je detaljno izučavati u svakoj organizaciji [2].

### **3.1. Unutarnji čimbenici organizacije**

Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije međusobno su povezani na način da promjene u jednoj komponenti odmah utječu na druge aspekte i organizacijsku strukturu organizacije kao cjeline. Vizija, misija, ciljevi organizacije, strategija organizacije, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi u organizaciji, proizvodi organizacije i njezina lokacija neki su od najvažnijih unutarnjih čimbenika koji imaju značajan utjecaj na oblikovanje organizacije. Budući da se smatra da menadžment svake organizacije može značajno utjecati na unutarnje čimbenike koji su pod njegovom kontrolom, za razliku od vanjskih čimbenika koji zahtijevaju prilagodbu, prvo će se pisati o unutarnjim čimbenicima organizacije, a zatim o vanjskim čimbenicima. To nije zato što su neki unutarnji važniji od vanjskih, nego se vanjskim čimbenicima treba prilagođavati [2].

#### **3.1.1. Strategija organizacije**

Prema autoru R.L. Daftu [21], strategija je plan za interakciju organizacije s njezinim konkurentskim okruženjem kako bi se postigli njeni ciljevi. Prema autoru, M.E. Porteru [4] strategija se definira kao potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom u industriji koja je primarna lokacija na kojoj se odvija konkurentska utakmica. Zadatak strategije je zadržati profitabilnu poziciju u odnosu na sile koje imaju značajan utjecaj na konkurentnu industriju. Iako je strategija sredstvo za postizanje cilja, ona ima svoj cilj.

Prema L. Bossidyju i R. Charanu [22], glavni cilj strategije je pridobiti klijente i stvoriti konkurentsku prednost uz zadovoljstvo dioničara. Da bi bila uspješna strategija kao sredstvo za postizanje ciljeva organizacije mora započeti analizom trenutnog stanja organizacije kao i vizijom kamo želi ići [2].

Strategija znači pronalaženje rješenja:

- kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima
- kako rasporediti resurse
- kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurente i pri tome zadovoljiti potrebe kupca
- koji pristup primijeniti i koje akcije poduzeti za jačanje svih funkcionalnih i operativnih dijelova poduzeća.

Strategija je specifičan odgovor organizacije na izazove okoline, a uključuje sve upravljačke radnje usmjerene na optimalno usklađivanje strateških sposobnosti organizacije, prilika i prijetnji u okolini kako bi se unaprijedila konkurentna pozicija organizacije u budućnosti i postigla održiva konkurentna prednost nad drugima. Strategija je akcijski plan koji navodi koje aktivnosti ćemo provoditi, kojim redoslijedom i s kojim resursima. Za definiranje strategije potrebno je znanje i vještina autora: znanje temeljeno na obrazovanju i radnom iskustvu, vještina temeljena na talentu koji se ne može steći klasičnim obrazovanjem i satima provedenim na poslu [18].

### **3.1.2. Vizija, misija i ciljevi organizacije**

Misija, vizija i postavljeni ciljevi svake tvrtke su među najvažnijim elementima koji oblikuju njezinu organizacijsku strukturu. Svaki od njih treba razmotriti u smislu kako će utjecati na organizaciju ili kako će se promijeniti kao rezultat onoga što čini. Budući da raspravljamo o ciljevima organizacije kao zajedničkom izrazu u sve tri kategorije. Misija, vizija i ciljevi organizacije povezani su i zajednički se ispituju.

Jedina stvar koja ih razdvaja su njihovi vremenski horizonti i hijerarhije ciljeva. Vizija se smatra dugoročnim ciljem kojemu organizacija teži, a misija se često naziva primarnim ciljem organizacije u smislu hijerarhije organizacijskih ciljeva. Cilj ili svrha organizacije služi kao temelj njenog postojanja. Prema N. Pološki Vokić [23], vizija služi kao temelj za formuliranje izjave o misiji, stoga je bitno uspostaviti viziju prije određivanja misije organizacije. Izjava o misiji dalje objašnjava misiju koja je izvedena iz vizije. Vizija se samo odnosi na ono čemu se organizacija nada da će biti u budućnosti, a misija povezuje sadašnjost i budućnost organizacije [2]. Svi ciljevi, strategije i planovi organizacije proizlaze iz misije.

Vizija organizacije je cjelovita ideja o budućem imidžu organizacije i načinima za njezino ostvarenje. Organizacijama je nužno imati dobro definiranu viziju da bi poslovale uspješno. Vizija mora biti realna i ostvariva, a ne popis želja. Također, vizija odražava vrijednosti organizacije koje treba njegovati [2].

Vizija je poduzetnička predodžba:

- tržištu koje poduzetnik želi osvojiti u budućnosti pomoću svojeg proizvoda
- poduzeću-organizaciji koju treba uspostaviti za ostvarenje poslovne ideje
- lokaciji i području na kojem poduzetnik namjerava osnovati poduzeće

Važniji kriteriji za stvaranje vizije:

- u definiranju vizije moraju sudjelovati svi zaposlenici
- vizija poduzeća je realistična slika budućeg stanja poduzeća
- vizija mora obuhvaćati promjene (pozitivne): razvoj novih proizvoda, uvođenje novih tehnologija, zapošljavanje ljudi s novim znanjima i reorganizacija sustava
- riječi i djela poduzetnika moraju izražavati trajnost i povezanost

Vizija je prognoza budućeg stanja vlastitog poduzeća. Vizija je stanje kojemu poduzetnik teži kroz svoje svakodnevne aktivnosti. Vizija je sastavljena od realnih snova i slika je budućnosti tvrtke koja je izgrađena na čvrstim temeljima [18].

Misija organizacije razlog je njezina postojanja. Dok se vizija odnosi na budućnost organizacije, misija se fokusira na sadašnjost. Formalna izjava o misiji je široka definicija svrhe organizacije i onoga što je izdvaja od drugih.

Izjava o misiji često se bavi tržištem i kupcima. Izjava o misiji definira ono u čemu je organizacija najbolja. Kupci odnosno klijenti organizacije ključni su u određivanju njezine misije. Misija također sadržava ciljeve koje organizacija treba ostvariti, izjava o misiji također je izjava o njezinim ciljevima. Ostvarivanjem misije, odnosno sadašnjih ciljeva ostvaruje se vizija organizacije baš kao što se strateškim ciljevima ostvaruje misija, a preko misije njezina vizija [2].

Svrha misije:

- promovirati jasnoću svrhe/namjere djelovanja kroz poduzeće
- stvoriti temeljno polazište za donošenje ključnih odluka i ocjenu ostvarenog
- pomoći ostvariti poduzetničku odanost ciljevima unutar poduzeća
- unaprijediti razumijevanje i podršku za poduzetnikove ciljeve unutar i izvan poduzeća

Misija organizacije služi kao motivacija za pokretanje poduzetničkog pothvata, ali i komunikacijski alat. Misija predstavlja "dušu" tvrtke i traje do prestanka tvrtke. Osnovne komponente misije su: opis posla, opis kupca, opis proizvoda, opis ciljeva poduzeća i opis javnog ugleda poduzeća.

Najvažnije karakteristike svake organizacije sadržane su u organizacijskim ciljevima. Kao što R.L. Daft ističe [21], ciljevi organizacije provode se kroz planiranje. Dobri ciljevi imaju sljedeće karakteristike: zadani su u pisanoj formi, mjerljivi su, imaju određene rokove u kojima se moraju ispuniti te su izazovni, ali dostizni.

### **3.1.3. Tehnologija organizacije**

Tehnologija je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na dizajn organizacije. Tehnologija ne utječe samo na organizacijske promjene, već uzrokuje i promjene u društvu u cjelini definirajući određena društvena razdoblja. Prema autorima D. Hellriegel, S.E. Jackson i J.W. Slocuma [19], tehnologija je proces transformacije inputa u outpute organizacije.

Pojam tehnologija ima dva značenja: u prvom se odnosi na posao koji obavlja organizacija, a u drugom se odnosi na alate, strojeve, informacije, vještine i materijale koji se koriste za obavljanje zadataka u organizaciji. Tehnologija koja uključuje metode proizvodnje, tijekom rada i opremu u središtu je procesa transformacije. Kada govorimo o tehnologiji, većina ljudi odmah pomisli na proizvodnu tehnologiju, ali potrebno je govoriti i o uslužnoj tehnologiji ne samo zato što sve više zaposlenih radi u području usluga, već i zato što uslužna tehnologija ima svoje specifičnosti i zato što neke uslužne djelatnosti poprimaju obilježja industrije pa onda i za njih kao i za industriju vrijede pravila organizacije. Korisnu tehnologiju odlikuje istodobna proizvodnja i potrošnja [1].

Output usmjeren na kupca, sudjelovanje klijenta, nematerijalni rezultati i intenzivan rad također su karakteristike uslužne tehnologije. Budući da uslužne tehnologije mogu biti rutinske ili ne rutinske, organizacija ovih uslužnih aktivnosti varira ovisno o tome pružaju li klijentima rutinske ili ne rutinske usluge. Bilo da se radi o proizvodnoj ili uslužnoj tehnologiji, njezin je utjecaj na organizaciju je golem. Suvremena tehnologija, kao i novi tehnološki postupci, uvjetuju novu, jasnu podjelu rada kao i novu unutarnju organizacijsku strukturu procesa rada. J. Woodward [24] proveo je jednu od najvažnijih studija o utjecaju tehnologije na organizacijski



dizajn, te je prvi primijetio da se sve organizacije mogu svrstati u tri osnovne kategorije u tehnološkom smislu:

- organizacije pojedinačne ili maloserijske proizvodnje koje karakterizira proizvodnja jednog ili nekoliko proizvoda prema posebnim zahtjevima kupca
- organizacije masovne ili velikoserijske proizvodnje koje karakterizira velika količina proizvodnje istih ili sličnih proizvoda
- organizacije kontinuirane ili procesne proizvodnje koje karakterizira proizvodnja koja teče kontinuirano bez zastoja.

Prema autorima J. Woodward, F.M. Hull i P.D. Collins [24] tehnologija pojedinačne i maloserijske proizvodnje može podijeliti u dvije kategorije:

1. Tehnologija tradicionalne male serije koja uključuje operacije za koje nije potrebno složeno znanje
2. Tehnologija tehničke proizvodnje [2].

Izraz tehnologija odnosi se na način kako organizacije pretvaraju svoje sirovine (inpute) u proizvode (outpute). Svaka organizacija ima barem jednu tehnologiju za pretvaranje financijskih, ljudskih i fizičkih resursa u dobra ili usluge [20].

#### **3.1.4. Veličina organizacije**

Veličina svake organizacije važna je u oblikovanju njezine organizacijske strukture. Veličina organizacije ne može se poistovjetiti s organizacijskim dimenzijama kao što su formalizacija, centralizacija ili složenost, jer su te dimenzije, odnosno stupanj formalizacije, složenosti i centralizacije, rezultat, između ostalog i veličine organizacije. Veličina organizacije mjeri se na različite načine i pomoću raznih parametara kao što su broj zaposlenih, veličina ostvarenog prihoda, veličina ostvarene dobiti, vrijednost imovine organizacije i tržište organizacije. Veličinu organizacije određuju četiri čimbenika: fizički kapacitet organizacije, njezini zaposlenici, njezini inputi i outputi te njezini diskrecijski resursi, koji se odnose na bogatstvo stečeno donacijama [2].

S obzirom na otvorenost granica i stalnu izmjenu članova teško je odrediti veličinu ovih velikih mreža koje su zapravo organizacije bez granica. Odnos između malih, srednjih i velikih organizacija u gospodarstvu svake zemlje trebao bi biti prirodan, što znači da bi trebalo biti više malih organizacija, manje organizacija srednje veličine i manje velikih [2].

### **3.1.5. Lokacija organizacije**

Organizacijski položaj za razliku od svih navedenih unutarnjih organizacijskih čimbenika je relevantna stabilna veličina. Na organizaciju uvijek utječe njezina lokacija bila ona dobra ili loša. Operativni troškovi organizacije nedvojbeno će biti veći ili niži ovisno o odabranoj lokaciji što zahtijeva brojne promjene i prilagodbe. Slično tome, na svaku organizaciju utječe lokacija njezinih kupaca i dobavljača, baš kao što vlastita lokacija organizacije utječe i na kupce i na dobavljače.

Izbor makrolokacije i mikrolokacije ima veliki utjecaja na organizaciju svake organizacije. Makrolokacija organizacije odnosi se na njenu dugoročnu fizičku lokaciju, dok se mikrolokacija odnosi na lokaciju odabranu nakon donošenja odluke o makrolokaciji. Osim dobrog ili lošeg izbora makro i mikrolokacije, lokacija utječe na nabavne i prodajne funkcije organizacije, kao i na funkcije upravljanja ljudskim resursima. Funkcija nabave je organizirana na temelju blizine nabavnog tržišta i broja dobavljača, kao što je funkcija prodaje organizirana na temelju blizine prodajnog tržišta i broja kupaca [17].

### **3.1.6. Životni ciklus organizacije**

Životni ciklus organizacije kako ga je identificirao R.L. Daft [21], način je na koji razmišljamo o organizacijskom rastu i promjenama. Organizacije se rađaju, žive i na kraju umiru prema konceptu životnog ciklusa organizacije. Može se zaključiti da bi svaki organizacijski dizajner trebao ozbiljno razmotriti životni ciklus organizacije kao relevantan faktor. Organizacijska struktura mora biti prilagođena karakteristikama razvoja organizacije u svakoj fazi njezina životnog ciklusa [2].

Organizacije se suočavaju s borbama i poteškoćama u svakoj fazi svog životnog ciklusa, kao i s pitanjem prijelaza u sljedeću fazu. Poznavanje faze u kojoj se organizacija nalazi pomaže upravi da poduzme preventivne mjere jer su faze predvidljive i ponovljive.

Prema autorima B.J. Hodge, W.P. Anthony i L.M. Gales faze životnog ciklusa organizacije su:

- rađanje organizacije ili poduzetnička faza
- faza u kojoj se pojavljuje struktura ili faza kolektivnog duha
- faza formalizacije organizacije, nju karakterizira formalna organizacija
- faza elaboracije organizacije ili faza dinosaurus i preokreta, a karakterizira je velika, složena i krajnje birokratizirana organizacija.

Najprihvatljivija klasifikacija faza u životnom ciklusu organizacije je od autora R.L. Dafta [21]. Za njega postoje četiri tipične faze koje prolazi svaka organizacija u svom razvoju, odnosno u svom životnom ciklusu, a to su:

- poduzetnička faza ili faza izgradnje
- faza kolektivnog duha ili faza rasta
- faza formalizacije ili faza diferencijacije
- faza elaboracije ili faza konsolidacije odnosno usavršavanja [2].

U poduzetničkoj fazi koja započinje s osnivanjem organizacije veliku ulogu ima kreativnost poduzetnika koja joj osigurava opstanak i rast. U fazi kolektivnog duha organizacija je već veća i po količini proizvodnje i po broju zaposlenih pa je potrebna određena formalizacija odnosno propisivanje organizacije.

### **3.1.7. Ljudi u organizaciji**

Ljudi su najvažniji čimbenik svake organizacije jer su jedini živi element. Najvrjedniji resurs svake organizacije su njeni ljudi. Pod ljudima ili ljudskim potencijalom podrazumijevamo sve zaposlenike u organizaciji koje je potrebno koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije.

Ljudi utječu na organizaciju na nekoliko načina: uključujući sastav ili sastav zaposlenika, znanja i sposobnosti, koncept upravljanja, vrijednosti i potrebe zaposlenika, organizaciju radnog mjesta, formiranje neformalne organizacije te provedbu ili neprovođenje organizacije. Sastav zaposlenika utvrđuje se projektiranjem radnih mjesta i organizacije u cjelini, čime se

definišu potrebe za različitim profilima i stupnjevima obrazovanja za pojedina radna mjesta u organizacijskoj strukturi.

Ljudi utječu na organizaciju kako kroz koncept organizacije radnog mjesta, tako i podržavajući formalnu organizaciju, odnosno uništavajući je uspostavljanjem paralelne, tj. neformalne organizacije [2].

### **3.1.8. Proizvod u organizaciji**

Proizvodi ili usluge koje organizacija proizvodi ili pruža također su važni čimbenici organizacije. Vrsta proizvoda ili usluga utječe na izbor modela globalne organizacijske organizacije kao i na organizaciju pojedinih elemenata organizacijske strukture. Proizvod koji organizacija proizvodi ima utjecaj na organizaciju na temelju raznolikosti proizvoda, količine proizvedenih proizvoda, načina proizvodnje i namjene. To znači da će se organizacija proizvodne organizacije razlikovati ovisno o tome proizvodi li jedan ili više različitih proizvoda u pogledu količine proizvoda, načina proizvodnje i znanja o tome kome su ti proizvodi namijenjeni.

Svaki proizvod ima neko osnovno svojstvo, a pored tih osnovnih svojstava postoje i svojstva proizvoda koja potrošači cijene i koje ga izdvajaju od konkurencije. Glavna tržišna svojstva proizvoda su:

- kvaliteta proizvoda
- proizvodni miks ili asortiman
- prodajna cijena
- estetika proizvoda
- pakiranje i ambalaža
- obilježavanje i opremanje proizvoda
- suvremenost proizvoda
- usluge potrošačima
- jamstvo i servis [18].

Proizvod služi kao sredstvo identifikacije za kupca koji odabire proizvod na temelju marke, dizajna ili pakiranja. Također, pri kupnji su bitna fizička svojstva proizvoda koja ukazuju na to

da li će kupac imati koristi od njega. Kada kupac ponovno kupi isti proizvod, to znači da je zadovoljan.

### **3.2. Vanjski čimbenici organizacije**

U svakodnevnom životu doživljavamo vanjske čimbenike i regulacije. Kad vozimo, pratimo znakove ograničenja brzine kako bismo izbjegli kaznu. Kada kupujemo, moramo platiti obvezni porez na promet. Može nam se odbiti usluga u restoranu ako dođemo bez cipela ili bez majice. Sve su to mali primjeri kako vanjski čimbenici utječu na naš svakodnevni život i odluke koje donosimo. Iako su vanjski čimbenici izvan naše kontrole, oni i dalje utječu na nas i stvaraju granice u kojima moramo djelovati. Isto vrijedi i za organizacije. Organizacije bi radije kontrolirale svaki aspekt svog poslovanja, i to s pravom! Međutim, postoji niz vanjskih čimbenika koji ne dopuštaju organizacijama potpunu kontrolu nad svakim dijelom. Istražimo neke od ovih vanjskih čimbenika i njihov utjecaj na organizacijsku kulturu.

Vanjske sile, tj. utjecaji izvan organizacije koji djeluju na organizaciju, nazivaju se okruženjem organizacije. Okruženje je podijeljeno na tri razine: međuorganizacijska mreža, opće okruženje i globalno ili međunarodno okruženje. Međuorganizacijska mreža je najbliže okruženje organizacije, a čine je sve organizacije u okruženju s kojima ima najintenzivniju poslovnu suradnju. Opće okruženje udaljenije je od okruženja organizacije u odnosu na međuorganizacijsku mrežu. Izraz "opće okruženje" odnosi se na: društveno, kulturno, pravno, političko, ekonomsko, tehnološko i fizičko okruženje [2].

Prema autoru G.R. Jones-u [25] koji okolinu organizacije vidi na sljedeći način:

- Opća okolina – koja uključuje demografske, kulturne, međunarodne, političke, tehnološke i ekonomske snage kao i snage okoline.
- Specifična okolina – čine ju kupci, distributeri, sindikati, konkurenti, dobavljači i vlada.

Najutjecajniji čimbenici opće okoline organizacije su ekonomski, tehnološki, društveni, demografski, politički, pravni, kulturni i međunarodni, a najvažniji su čimbenici izravne ili

neposredne okoline organizacije: integracijski procesi, kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada [2].

### **3.2.1. Ekonomska okolina**

Ekonomija igra važnu ulogu u našem svakodnevnom životu. Koliko novca zarađujemo, koliko novca trošimo, želje i potrebe, konkurentne cijene itd., faktori su u financijskim odlukama koje donosimo svakodnevno. Organizacije su također pod velikim utjecajem ekonomskih čimbenika. Slom tržišta ili recesija izravno će utjecati na prodaju organizacije. Kada si ljudi više ne mogu priuštiti proizvod ili odluče potrošiti svoj novac negdje drugdje, tvrtke su izravno pogođene. S druge strane, tvrtke su pogođene kada je ekonomija dobra i ljudi mogu potrošiti ili uložiti više novca. Prilagodba promjenama u gospodarstvu i sposobnost prilagođavanja organizacijskih strategija ključni su za opstanak poduzeća. Integracija u koju zemlja ulazi ključni su ekonomski pokazatelji u svakom gospodarstvu. Svaka organizacija doprinosi gospodarstvu zemlje u kojoj djeluje. Organizacije moraju dobro razumjeti osnovne ekonomske pokazatelje u zemlji ili okruženju u kojem djeluju kako bi bile uspješne. Organizacija mora biti dobro upućena u gospodarsko okruženje jer stabilnost i sigurnost tog okruženja uvelike utječu na vlastitu stabilnost i sigurnost [2].

### **3.2.2. Tehnološka okolina**

Tehnologija je veliki dio današnje radne snage. Neprestano se ažurira i mijenja, što tvrtkama i njihovim zaposlenicima ponekad predstavlja izazov za praćenje. Tehnologija je važan vanjski čimbenik organizacijskog ponašanja. Dramatično je promijenila način na koji tvrtke posluju tijekom godina i nastavlja stvarati valove sa svakom novom tehnološkom inovacijom. Uključivanje tehnologije u organizacijsku kulturu svake organizacije važno je za razvoj i održavanje uspješne, vrhunske tvrtke. Ukoliko organizacija danas želi opstati na tržištu, mora se brzo prilagoditi tehnološkom okruženju. Tehnološko okruženje je ukupnost općeg tehnološkog i znanstvenog razvoja bez kojeg se ne može odvijati opći gospodarski razvoj. To podrazumijeva unapređenje tehnike i tehnologije, kao i poboljšanje uvjeta rada [2].

Ubrzani tempo tehnoloških promjena, neograničena mogućnost inovacija, veliki proračun za istraživanje i razvoj i drugi čimbenici važni su za tvrtku u sustavu tehnoloških trendova.

Najveći utjecaj na okolinu, ponašanje organizacija i pojedinaca ima tehnološki napredak. Menadžeri danas ne mogu zamisliti obavljanje svog posla bez najsuvremenijih i najbolje opremljenih uređaja i alata. Tehnološko okruženje organizacije predstavlja globalizirano okruženje u kojem se natječu svi u istoj industriji. Time se menadžeri zadužuju za ispunjavanje globalnih standarda i stjecanje globalnih kompetencija. Tehnološka neizvjesnost danas je veća nego što je ikad bila, a samim time ni budućnost organizacija nije bila veća, ako se nađu u tehnološkom raskoraku, odnosno tehnološkom diskontinuitetu.

Neizvjesnost tehnološkog jaza veća je u visokotehnološkim tvrtkama. Kako bi ostale konkurentne na tržištu, organizacije moraju stalno pratiti promjene u znanosti, inženjerstvu i tehnologiji, što zahtjeva organizacijske promjene. Uviđanje novih tehnologija u proizvodnji zahtjeva promjene u organizaciji proizvodnje. Današnja organizacijska okruženja karakteriziraju revolucionarne promjene u proizvodima i procesima. Fokus se pomiče s masovne proizvodnje koju karakteriziraju evolucijske promjene u proizvodima i procesima, na inovativne organizacije, što znači da su te organizacije uvijek u potrazi za novim proizvodima i procesima.

### **3.2.3. Društvena okolina**

Javno mišljenje i društvena očekivanja veliki su vanjski čimbenici koji tjeraju tvrtke da preispitaju način na koji posluju. Ako javnost ima negativnu percepciju vaše organizacije, to bi moglo imati štetan utjecaj na krajnji rezultat vaše tvrtke. Društvo ima velika očekivanja od organizacija da budu društveno odgovorne. Društvena odgovornost uključuje širok raspon tema uključujući širenje zajednice, promicanje raznolikosti, održivost i visoke etičke standarde. Svaka od ovih tema mora biti ugrađena u kulturu tvrtke kako bi bila uspješna. Uz nadzor javnosti i trenutni pristup informacijama putem tehnologije, društvo dobro prati tvrtke.

Autori J.H. Donnelly Jr., J.L. Gibson i J.M. Ivancevich [2] definiraju društvenu odgovornost, poslovnu etiku i menadžersku etiku kao sinonime. Društveno odgovorno ponašanje je proaktivno i preventivno, a ne reaktivno i reaktivno. Društveno odgovorna organizacija traži rješenja za društvene probleme.

### **3.2.4. Demografska okolina**

Demografija pokazuje opće karakteristike stanovništva u određenoj regiji. Te karakteristike uključuju kupovnu moć, vrstu stanovanja, prijevozno sredstvo, obiteljski status i stupanj obrazovanja. Analizom ovih osobina poduzetnici mogu provjeriti je li poslovanje održivo u regiji i odrediti cijene za proizvode i usluge koje potiču potrošačku potrošnju. Ova analiza također pomaže organizacijama da razviju reklamne poruke i marketinške planove koji privlače njihova ciljna tržišta, što dovodi do učinkovitih kampanja za stvaranje potencijalnih kupaca.

Demografija radi u tandemu s psihografikom. Psihografija se usredotočuje na stavove i stilove života potencijalnih kupaca, poput osobnih preferencija, hobija i interesa. Psihografija također objašnjava zašto potrošači kupuju proizvod ili uslugu. Dok se demografija sastoji od statističkih i vanjskih podataka, psihografika obuhvaća bihevioralne i interne informacije. Obje studije potrošača daju jasnu percepciju ciljnog tržišta.

Vlasnici tvrtki mogu prikupljati i demografske i psihografske informacije od vladinih agencija koje se bave ekonomijom i statistikom. Svjetska demografska slika se mijenja kao rezultat povećane razine i potrebe za obrazovanjem kako bi se odgovorilo na izazove informacijske i komunikacijske tehnologije [2].

### **3.2.5. Politička okolina**

Postoje različiti načini na koje politika može utjecati na organizacijsku kulturu. U velikoj mjeri, Vlada stvara zakone i propise koji mogu promijeniti način na koji organizacija djeluje. Čak i ako se organizacija možda ne slaže sa zakonom i dalje ima zakonsku obvezu pridržavati ga se. U manjoj mjeri, politika odnosa također može utjecati na kulturu. Natjecanje s drugim organizacijama za klijente ili tržišni udio može biti dio političke prirode i utjecati na način na koji organizacija odluči djelovati. Politika u malim ili velikim razmjerima može promijeniti ciljeve poduzeća i način na koji oni izaberu da rade prema njima.

Političko okruženje organizacije je slojevito i višerazinsko. Kao rezultat toga, nadnacionalna, nacionalna i pod nacionalna politika imaju utjecaj na organizaciju.

Svaka organizacija mora poštovati i prilagoditi se utjecaju svih ovih politika kao organizacijskih čimbenika, posebno zato što se svaka organizacija nalazi u svim tim političkim okruženjima. Organizacije i njihovi menadžeri koriste različite političke strategije kako bi se nosili s



političkim pritiscima. Istodobno se ističe lobiranje kao pokušaj utjecaja na vladine odluke davanjem informacija o posljedicama zakona koji Vlada namjerava donijeti. Politička neizvjesnost kao rezultat političkog rizika također je dio političkog okruženja [2].

Politički sustav nastoji stvoriti balans između konkurentskih interesa na opće prihvatljiv način. Politički se stoga uređuju:

- Regulatorni i institucionalni okviri (Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o radu, PDV, Zakon o obrtu, bankama i sl.) čime se štiti poduzeća i potrošače od nelojalne poslovne prakse i bezobzirnog poslovnog ponašanja.
- Alokacija resursa i konjunktura (Država reagira u slučajevima diskriminacije radne snage, stvaranja monopola i sl. Javnom potrošnjom može ublažiti efekte recesije ili poticati gospodarski rast, subvencijama poticati ili porezima sputavati gospodarsku aktivnost i sl. )
- Socijalna sigurnost (država preraspodjeljuje dohotke izdvajanjem doprinosa za financiranje društvenih potreba npr. zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, školstva i sl.

### **3.2.6. Pravna okolina**

Pravni čimbenici, vanjski su čimbenici koji se odnose na to kako zakon utječe na poslovanje poduzeća i ponašanje kupaca. Prijevoz proizvoda, profitne marže i održivost određenih tržišta primjeri su stvari na koje mogu utjecati pravni čimbenici. Pravni čimbenici mogu odlučiti postoji li posao iza prodaje određenog proizvoda, a također mogu utjecati na mehanizme putem kojih tvrtka skladišti svoje zalihe ili komunicira s kupcem.

Zakon o zaštiti potrošača - Zakon o zaštiti potrošača (alternativno poznat kao zaštita potrošača) osmišljen je za zaštitu potrošača od lažnih tvrtki ili postupaka te za očuvanje njihovih prava na tržištu. "Ipak, kako to utječe na tvrtke?" Na primjer, zakon o potrošačima dovodi do toga da velike tvrtke moraju posvetiti priličnu količinu svojih resursa objavljivanju detaljnih informacija o svojim proizvodima i politikama. S druge strane, potrošački zakon sam po sebi čini posao za neke privatne nadzorne tvrtke [19].

Zakon o radu - zakon o radu, diktira kako se treba postupati sa zaposlenicima poduzeća. Zakoni o minimalnoj plaći mogu ograničiti različite mogućnosti zapošljavanja koje tvrtka može

ponuditi, zakoni o dječjem radu mogu utjecati na način na koji posluju usko povezane kućne tvrtke u zemljama trećeg svijeta, a zakoni o otkazima mogu učiniti otpuštanje zaposlenika (iz bilo kojeg razloga, možda neproduktivnosti) toliko bitnim [20].

Oni su jednostavno čimbenici koji utječu na poslovanje kao posljedica državnih zakona ili u izravnoj vezi s njima. Oni igraju veliku ulogu u odlučivanju o tome kako poduzeća posluju i koju zaradu ostvaruju, kao i o tome kako će se kupci ponašati. Primjeri uključuju zakonitost piramidalnih shema i zakone koji reguliraju uvoz i izvoz.

### **3.2.7. Kulturna okolina**

Da bi bile uspješne, organizacije moraju razumjeti ne samo svoju organizacijsku kulturu ili korporativnu kulturu, već i kulturu svoje lokalne zajednice, nacionalnu kulturu i kulturu zemalja s kojima posluju. Svaka se kultura može definirati kao skup vrijednosti, uvjerenja, etike, načina života, osobnosti i karaktera. Kulturne vrijednosti se ne prenose genetski, uče se od rođenja i nastavljaju se učiti cijeli život. Kao rezultat toga, organizacije moraju poštivati vrijednosti i sustave vrijednosti različitih kultura. Gotovo svakidašnje društvo je multinacionalno, multireligijsko i višejezično [2].

Organizacijska kultura odnosi se na sustav značenja koji je zajednički članovima neke organizacije i koji tu organizaciju razlikuju od drugih organizacija. [20].

Organizacijska kultura je skup ključnih vrijednosti, razumijevanja i normi uspostavljena između članova neke organizacije. Pri donošenju poslovnih odluka razlikuju se četiri važna pristupa:

- Utilitarni pristup – usmjeren je na rezultate
- Individualistički pristup- smatra da je ponašanje moralno kada najbolje promovira osobne interese na dugi rok
- Moralno-pravni pristup – ljudska bića imaju temeljna prava i slobode koje se ne mogu oduzeti individualnim odlukama
- Pristup pravde – moralna odluka mora biti zasnovana na standardima jednakosti, nepristranosti i ponašanja [18].

### **3.2.8. Međunarodna okolina**

Međunarodno okruženje je ono u kojem organizacija djeluje izvan svoje matične zemlje. Ekonomske, tehnološke, demografske, kulturne i društvene snage čine opće međunarodnu okolinu, dok vlada, kupci, distributeri, sindikati, konkurenti i dobavljači čine specifično međunarodno okruženje. R.L. Daft [21] definira međunarodno okruženje kao opće međunarodno okruženje, koje uključuje gospodarsko, pravno-političko i socio-kulturno okruženje. Sljedeće su ključne komponente gospodarskog okruženja: gospodarski razvoj, nacionalna infrastruktura, tržišta sirovina i proizvoda, dohodak po glavi stanovnika, gospodarski uvjeti itd.

Politički rizik, politička nestabilnost, zakoni i propisi, preuzimanja vlasti, porezi čine pravno-političko okruženje, dok socio-kulturno okruženje uključuje društvene vrijednosti i uvjerenja, jezik, religiju, formalno obrazovanje. Jedina razlika između općeg domaćeg i međunarodnog okruženja je u tome što u prvom isti čimbenici okoliša djeluju na jedno tržište, odnosno tržište jedne zemlje, dok u drugom isti opći čimbenici okruženja djeluju na različita tržišta u različitim zemljama [2].

### **3.2.9. Kupci**

Kupci su najvažniji čimbenik vanjskog okruženja koji utječe na organizaciju i njezinu strukturu. Svaka organizacija mora pristupati kupcima sa što je više pažnje moguće. Kupci su toliko važni za tvrtku da će se cijela struktura temeljiti na modelu organizacije usmjerene na kupca.

Organizacija orijentirana na kupca je ona koja ima logičnu strukturu ili ona koja najbolje odgovara potrebama i interesima kupaca. Odnos s kupcima uvelike je određen ponudom i potražnjom za pojedinim proizvodima ili uslugama, odnosno stanjem savršene ili nesavršene konkurencije [2].

Kupac je klijent koji je uključen u proces stjecanja imovine društva kupnjom dobara i usluga i od interesa je za društvo. Kupci odabiru prodavače, proizvode i usluge na temelju dugoročne vrijednosti koju pružaju, a ne na temelju dugoročne povijesti i iskustva. Očekivanja kupaca oblikovana su prethodnim kupnjama, preporukama prijatelja i poznanika te informacijama i obećanjima trgovaca i konkurenata.

Kupci su obično članovi odjela za nabavu s ovlastima odobravanja kupnji, odabira dobavljača i pregovaranja o uvjetima. Kada je riječ o materijalu i sirovinama, kupac ima formalne ovlasti pregovarati s dobavljačem, a na njegovu odluku uvelike mogu utjecati tehničko osoblje ili tehnolozi. Mogućnosti kupca za samostalan izbor očito variraju ovisno o složenosti zadatka kupnje i stručnosti kupca [19].

### **3.2.10 Konkurencija**

U svakoj industriji postoji niz konkurenata. Radnje koje poduzimaju konkurenti mogu utjecati na odluke unutar organizacije. Biti u mogućnosti prilagoditi kulturu tvrtke kako bi se prilagodila konkurenciji neophodna je kako bi se osigurala dugovječnost tvrtke. Konkurencija je nekontrolirani čimbenik u okruženju organizacije. Ne najavljuje se, već se pojavljuje neočekivano i protiv naše volje. Kako bi odgovorili na konkurentske izazove, menadžment mora osmisliti odgovarajuće strategije. Bez obzira na istu djelatnost, konkurent mora imati istu snagu ili tržišni potencijal kao i ostali u toj industriji.

Problemima konkurencije i odgovora na njezine poteze bavili su se brojni autori, a najveći doprinos daje autorica M. E. Porter [2], koja upozorava da su organizacije u bilo kojoj industriji ranjive na utjecaj pet sila konkurencije, a to su: postojeća konkurencija, nova nadolazeća konkurencija, zamjenska dobra i usluge, pritisak na kupce i pritisak dobavljača.

Svaka od ovih pet konkurentskih sila zahtijeva odgovarajuće promjene ili prilagodbe od strane organizacije kako bi odgovorila na konkurentske izazove. Odgovore će odrediti konkurentske snage koje djeluju unutar organizacije. Iako informacijska tehnologija, posebice internet, povećava konkurenciju, ona također pruža mogućnost za veće prihode ako organizacija razumije kako koristiti podatke i informacije koje ova tehnologija pruža.

Organizacije se u borbi s konkurencijom mogu služiti različitim konkurentskim strategijama kako bi pobijedile. Među najpoznatije strategije ubrajaju se strategija diferencijacije, strategija niskih troškova i strategija fokusiranja. Svaka od njih povećava konkurentsku prednost organizacije koja je primjenjuje, a ako se kombiniraju tada će njezina konkurentska prednost biti još veća [2].

### 3.2.11. Dobavljači

Potpuno je razumljivo da su dobavljači relevantan čimbenik u vanjskom okruženju organizacije jer se organizacije na tržištu nabave susreću s tržištem dobavljača sirovina, materijala, energije, novca, proizvoda, dijelova i sklopova. Dobavljači osiguravaju sve što je potrebno za proizvodnju robe ili usluge. Broj dobavljača i dinamika nabave također će utjecati na organizaciju financijske funkcije koja mora podmirivati obveze prema dobavljačima ovisno o prodaji. Pregovaračka moć kupca ili dobavljača određuje odnos između kupaca i dobavljača. Općenito, kupac je kralj, ali postoje neka dobra, proizvodi i usluge kod kojih je dobavljačeva pregovaračka moć veća, poput rijetke robe, specifičnog znanja ili neobnovljivog izvora energije. Kada kupčeve zalihe materijala padnu ispod određene razine, odmah se automatski aktivira narudžba dobavljaču omogućujući mu da kupca opskrbi na vrijeme.

Dobavljači igraju ključnu ulogu u okruženju organizacije. JIT (Just in Time) upravljanje, poznato i kao sustav nabave točno na vrijeme, ključno je u upravljanju nabavom. Jača odnos kupac-dobavljač i pruža višestruku korist za obje strane. Tauchi Ohiro uveo je moderni oblik JIT-a u opskrbi kupaca od dobavljača u Toyotinoj tvornici automobila. Ovaj sustav ne samo da osigurava pravovremenu opskrbu proizvodnje, već i smanjuje broj dobavljača.

Uspješan odnos između kupaca i dobavljača može se postići na temelju ovih načela:

- kupac i dostavljač nastoje raditi dobro za obje strane ( win-win )
- kupac i dobavljač zajedno dijele mogućnosti neuspjeha
- jača strana uključuje slabiju u donošenje odluka
- u cijelom sustavu dobro se zna tko je vođa, a to će biti onaj partner koji se dokazao u dosadašnjem poslovanju.

### 3.2.12. Tržište rada

Kada govorimo o tržištu rada, mislimo na ljudske resurse u vanjskom okruženju organizacije iz kojih organizacija može dobiti potrebne zaposlenike. Ljudi su jedini živi element organizacije, a time i njezin najvrjedniji potencijal. Kvalitetni i sposobni zaposlenici, a posebice menadžment, uspješno će odgovoriti na sve izazove okoline. Zbog toga je za svaku organizaciju ključno imati kvalificirane, obrazovane i sposobne zaposlenike. Ljudski potencijali koji s tržišta

rada dolaze u organizaciju nisu homogena cjelina, što posebno vrijedi za multikulturalne sredine i globalne poslovne organizacije koje su rasprostranjene širom svijeta.

Tržište rada je u konačnici najbolje mjesto za ocjenu stanja nacionalne ekonomije, jer je cilj svake ekonomije dobrobit građana, odnosno što je moguće veća razina života. Pritom se neki aspekti tržišta rada mogu tumačiti kao (ne)usklađenost s obrazovnim sustavom, što treba iskoristiti za njegovo unapređenje, a time i cjelokupno nacionalno gospodarstvo. Trenutno stanje hrvatskog tržišta rada otkriva nepovoljnu strukturu, kao i nezadovoljavajuću dinamiku promjena, kako u usporedbi s drugim članicama EU, tako i u vremenskoj dinamici s nama samima [18].

## **4. UTJECAJ VANJSKIH I UNUTARNJIH ČIMBENIKA ORGANIZACIJE NA USPJEŠNOST PODUZEĆA**

Okolina ima snažan utjecaj na organizacije, kao i na društvene i poslovne sustave. Okolina, kao i vanjski čimbenik organizacije, u velikoj mjeri određuje mogući i poželjni organizacijski oblik. Dok se postojeći uvjeti u okruženju organizacije moraju prilagoditi, menadžeri i dalje mogu upravljati unutarnjim čimbenicima koji su izravno pod njihovom kontrolom.

Kvalitetno strateško planiranje - postavljanjem strateških ciljeva i odabirom odgovarajuće strategije, razvojem tehnoloških procesa i izborom opreme, značajnim ulaganjem u vlastiti ljudski potencijal i upravljanjem promjenama kroz vlastiti životni ciklus organizacije mogu se smanjiti negativni utjecaji prijetnji iz okoline, odnosno mogu to učiniti brže i bolje iskoristiti mogućnosti koje nudi tržište.

Zato je potrebno razumjeti prirodu i glavna obilježja unutarnjih čimbenika organizacije, kako oni utječu na izbor organizacijskog rješenja te sposobnost prepoznavanja ključnih čimbenika u određenoj situaciji. Samo razumijevanjem prirode i interakcije ključnih čimbenika organizacije može se očekivati donošenje kvalitetnih poslovnih odluka koje će u konačnici pozitivno utjecati na ukupni poslovni rezultat.

### **4.1. Teorijski aspekt uspješnosti poduzeća**

Poslovna uspješnost, koja je usko povezana s komercijalnom učinkovitošću, određena je sposobnošću poduzeća da implementira optimalnu organizaciju s ciljem da ponudi proizvod ili uslugu koja ispunjava očekivanja potrošača i kupaca. Koncept poslovne izvrsnosti već je najmanje tri desetljeća u središtu teorije i prakse upravljanja. Jednostavno rečeno, poslovna uspješnost čini svijet boljim, organizira i vodi ljude do njihove sreće, ostvaruje njihove snove i prema Zhaou i Bryaru, "Pristupi poslovne izvrsnosti koji kombiniraju znanje o filozofiji upravljanja i načela kvalitete ključni su za postizanje konkurentske prednosti." Hemzal opisuje poslovnu izvrsnost kao "sustavnu upotrebu načela i alata upravljanja kvalitetom u poslovnom upravljanju, s ciljem poboljšanja učinka na temelju načela usmjerenosti na kupca, vrijednosti dionica i upravljanja procesima". Međutim, ostaje diskutabilno je li kretanje prema poslovnoj izvrsnosti u teoriji kao i u praksi proizašlo iz kontinuiranog razvoja potpune kvalitete menadžmenta (TQM), odnosno čini li postupan, ali definitivno odmak od njega.

Dok većina pristupa kvaliteti može pratiti svoje korijene u TQM-u, poslovna je izvrsnost holističke prirode od ranijih načela TQM-a. Konkretno, poslovna izvrsnost osigurava potpunu integraciju aktivnosti poboljšanja u tvrtku.

Osnovne teme poslovne uspješnosti su:

1. Vodstvo: postavljanje jasnog smjera i vrijednosti za tvrtku, stvaranje kupaca. Fokus i osnaživanje zaposlenika u potrazi za poslovnom izvrsnošću su ovdje presudni.
2. Usmjerenost na kupca: lojalnost i zadržavanje kupaca najbolje se postižu razumijevanjem trenutnih i budućih potreba sadašnjih i budućih kupaca.
3. Strateško usklađivanje: naglašava se važnost strateškog razvoja, usklađivanja i planiranja.
4. Organizacijsko učenje, inovacije i poboljšanje: poticanje individualnog i organizacijskog učenja, inovacija i poboljšanja kroz učinkovitu razmjenu znanja i informacija smatraju se ključnim elementima.
5. Fokus na ljude: uspjeh tvrtke uvelike ovisi o znanju, vještinama, kreativnosti i motivaciji zaposlenika.
6. Razvoj partnerstva: tvrtka treba razviti dugoročna strateška obostrano korisna partnerstva s nizom vanjskih partnera, uključujući kupce, dobavljače i obrazovne organizacije.
7. Upravljanje procesima temeljeno na činjenicama: fokus pristupa poslovne izvrsnosti je na dizajniranju procesa koji ispunjavaju zahtjeve kupaca, sustavno upravljanje procesima na temelju činjenica i poboljšanje procesa na temelju kupaca.
8. Fokus na rezultate: Poslovna izvrsnost bavi se stvaranjem vrijednosti za sve ključne dionike, a balansiranje potreba svih ključnih dionika ključno je za rezultate tvrtke.
9. Društvena odgovornost: odgovornost prema javnosti, etičko ponašanje i dobro građanstvo važni su u pristupu poslovne izvrsnosti i ključni su za dugoročni interes tvrtke.



## 4.2. Utjecaj unutarnjih čimbenika na poslovanje poduzeća

Unutarnji čimbenici organizacije itekako mogu utjecati na uspješnost ili neuspješnost poslovanja poduzeća. Kako je ranije navedeno u unutarnje čimbenike ubrajamo misiju, viziju i ciljeve organizacije. Izjave o misiji i viziji igraju tri ključne uloge: komuniciraju svrhu organizacije s dionicima, informiraju razvoj strategije i razvijaju mjerljive ciljeve prema kojima se mjeri uspjeh strategije organizacije. Prvo, misija i vizija predstavljaju sredstvo za komuniciranje svrhe i vrijednosti organizacije svim ključnim dionicima. Dionice su one ključne strane koje imaju određeni utjecaj na organizaciju ili su udjeli u njezinoj budućnosti. Što bolje zaposlenici razumiju svrhu organizacije, kroz njezinu misiju i viziju, to će bolje moći razumjeti strategiju i njezinu provedbu.

Drugo, misija i vizija stvaraju cilj za razvoj strategije. To jest, jedan od kriterija dobre strategije je koliko dobro pomaže poduzeću da ostvari svoju misiju i viziju. Da bismo bolje razumjeli odnos između misije, vizije i strategije, ponekad je korisno vizualizirati ih zajedno kao lijevak. U najširem dijelu toka nalaze se ulazi u izjavu o misiji. Prema užem dijelu toka nalazi se izjava o viziji koja destilira misiju na način da može voditi razvoj strategije. U najužem dijelu lijevka nalazi se strategija, ona jasno i eksplicitno govori o tome što će tvrtka učiniti, a što neće učiniti kako bi postigla viziju. Izjave o viziji također predstavljaju most između misije i strategije. U tom smislu najbolje izjave o viziji stvaraju napetost i nemir - to jest, trebale bi poticati duh kontinuirane inovacije i poboljšanja. Na primjer, u slučaju Toyote, njezina vizija "kretanja naprijed" potiče menadžere da pronadu novije i ekološki prihvatljivije načine da oduševu kupca svojih automobila. Profesori Londonske poslovne škole Gary Hamel i C. K. Prahalad opisuju ovaj napeti odnos između vizije i strategije kao rastezanje i ambiciju. Doista, u studiji tako sposobnih konkurenata kao što su CNN, British Airways i Sony, otkrili su da su te tvrtke istisnule konkurente s jačom reputacijom i dubljim džepovima svojom ambicijom da prošire svoje organizacije na inovativnije načine. Treće, misija i vizija daju vodič na visokoj razini, a strategija daje specifičan vodič do ciljeva koji pokazuju uspjeh ili neuspjeh strategije i zadovoljenje većeg skupa ciljeva navedenih u misiji.

Kada govorimo o strategiji organizacije, važnost strategije je višestruka, ali najvažniji aspekt je konkurentska prednost. Zahvaljujući dobroj strategiji, možete ostati ispred svojih konkurenata ili barem može pobijediti konkurente koji su ispod nje u tržišnom položaju. Konkurentska prednost uvelike povećava uspješnost poduzeća. Jedna od najvažnijih strateških odluka s kojima se menadžment suočava u današnjem globalno konkurentnom okruženju tiče se pitanja razvoja tehnologije. Odluke koje se tiču tehnoloških varijabli bitne su za cjelokupnu konkurentsku strategiju i pozicioniranje poduzeća. Procjena vrijednosti tehnologije nikada nije bila laka. Međutim, s tehnologijom, tvrtke mogu uvesti neke sustave za smanjenje troškova i procijeniti te sustave u smislu njihove uspješnosti. Vrijednost ovih inicijativa leži u njihovom doprinosu konkurentnosti poduzeća, koji je često nemjerljiv i neizvjestan. Nedavni razvoj tehnologije, posebno u mikroelektronici i računalnim sustavima, povećao je svijest o utjecaju tehnoloških vještina i doveo do ponovnog razmatranja veza s promjenama tehnološke integracije, razvojem tehnološke infrastrukture i drugim dimenzijama organizacijskog života kao što je tehnološka akvizicija.

Zaposlenici, odnosno ljudi u organizaciji iznimno bitni za uspješno poslovanje poduzeća. Organizacija može imati fantastičan proizvod ili pružiti jedinstvenu uslugu, ali ako zaposlenici ne rade, to potkopava sav trud koji se ulaže u poslovanje. Važnost učinka zaposlenika teško je podcijeniti, izvršni zaposlenici poboljšavaju poslovanje, dok zaposlenici s lošim učinkom mogu frustrirati vlasnike organizacije i njihove kupce. Lokacija organizacije također može utjecati na uspješnost poslovanja poduzeća. Naime, važnost lokacije za organizaciju očituje se u pozicioniranju na tržištu, ako je organizacija na lokaciji gdje najbolje može privući kupce doći će do rasta prodaje i rasta same prepoznatljivosti poduzeća.

Lokacija je značajna i za kanale distribucije s dobavljačima jer što su bolji kanali distribucije smanjuju se operacijski problemi i poduzeće posluje uspješnije. Proizvod koji organizacije nude je kvalitetan samo kada zadovoljava različite kriterije za njegovo funkcioniranje za potrošača. Osim fizičkih kriterija, tu su i usluga i vremenski faktor kvalitete. Ista kvaliteta fizičke izvedbe trebala bi biti dostupna tijekom razumnog vremenskog razdoblja. Kvalitetan proizvod pruža konkurentsku prednost, privlači kupce i time povećava uspješnost poduzeća.

Oduvijek je bilo bitno razumjeti životni ciklus organizacije kako bi vlasnik, zajedno sa svojim menadžmentom, mogao učiniti sve da ostane i napreduje u poslu. Lideri koji su stekli iskustvo prepoznaju simptome koji povezuju teorije životnog ciklusa s njihovom organizacijom, poznaju korake koje trebaju poduzeti kako bi organizacija rasla na ispravan način i čime bi došlo do pozitivnih ishoda u poslovanju poduzeća.

### **4.3. Utjecaj vanjskih čimbenika na poslovanje poduzeća**

Vanjski čimbenici kao i unutarnji mogu imati utjecaja na poslovanje odnosno uspješnost poduzeća. Važni ekonomski čimbenici koji utječu na mnoga poduzeća su inflacija, kamatne stope i nezaposlenost. Kako bi povratile takav novac, tvrtke podižu cijenu svojih proizvoda i potražnja potrošača će pasti jer neće biti voljni platiti više za proizvod. Kada postoji visoka stopa nezaposlenosti, tvrtka postaje selektivna u zapošljavanju osoblja i to može uzrokovati nisku proizvodnju, zbog čega tvrtka na kraju gubi potražnju kupaca.

Tehnologija kao vanjski čimbenik povećana dostupnost dobara i usluga društvu. Smanjenje cijene, iako potiče proizvodnju velikih razmjera i poboljšava životni standard društva. Održava se učinkovitost proizvodnje, poboljšava dizajn, planiranje, raspoređivanje i kontrolu sustava proizvodnje, a mehanizacija i automatizacija sustava organizacije su omogućene. Uočeno je da su politički čimbenici zapravo državni propisi o poslovanju. Odnos između poduzeća i Vlade važan je iz tri osnovna razloga. Prvo, pravni sustav je djelomično definirao što bi organizacija trebala ili ne treba činiti. Drugo, pro-poslovni ili anti-poslovni osjećaji, u kojima korištenje vlade za utjecaj na poslovne aktivnosti u organizaciji. Treće, politička stabilnost ima utjecaj na planiranje, na primjer, nijedna organizacija ne želi pokrenuti posao u drugoj zemlji u kojoj trgovinski odnosi nisu relativno definirani i stabilni.

Kada promatramo kulturno okruženje organizacija činjenica da bi organizacije, posebno proizvodna poduzeća, trebale biti proaktivne prema svom poslovnom okruženju kako bi bile u korak sa socio-kulturnim čimbenicima koji djeluju u njihovom okruženju, kako ne bi došlo do negativnih implikacija na poslovanje. Dobavljači poduzeću pružaju usluge koje ono koristi u pružanju roba i usluga svojim kupcima. Bez čvrstog odnosa sa svojim dobavljačima, tvrtka ne može svojim kupcima ponuditi dosljedno visokokvalitetni proizvod ili uslugu.

Ponašanje potrošača pomaže organizacijama da odluče koje će proizvode i usluge proizvesti ili ponuditi. Kad znaju što kupci kupuju i kako kupuju te proizvode, organizacije mogu lakše uočiti potrebu koja još nije zadovoljena i time povećati uspješnost poslovanja. Rad je važan čimbenik proizvodnje, a tržište rada povezano je s potražnjom i ponudom rada u kojem poslodavci i radnici međusobno djeluju. Poslodavac nastoji zaposliti najbolje radnike i oni stvaraju potražnju, dok radnici stvaraju ponudu. Ukoliko na tržištu rada nema kvalitetnih radnika, poduzeće ih ne može zaposliti i suočava se s problemom nedostatka efikasnih i efektivnih radnika.

Konkurencija u poslovanju smanjuje tržišni udio pojedine tvrtke i smanjuje dostupnu bazu kupaca, osobito ako je potražnja ograničena. Konkurentno tržište također može prisiliti niže cijene da ostanu konkurentne, smanjujući profitne marže za svaku prodaju ili uslugu. Međunarodno poslovno okruženje ima mnogo pozitivnih aspekata usprkos raznim pitanjima, kao što je doprinos novoj tehnologiji, razvoju infrastrukture, menadžerskim vještinama, stvaranju radnih mjesta, pružanju boljih usluga i dovođenju investicijskog kapitala iz drugih zemalja izvozom proizvoda.

Naposljetku, demografsko okruženje kao čimbenik. Demografsko okruženje je pojam koji marketinški stručnjaci koriste za opisivanje karakteristika stanovništva koje se mogu koristiti za utjecaj na uspjeh poslovanja ili komercijalnog pothvata. Najvažniji demografski čimbenici za poslovanje uključuju dob, spol, prihod, razinu obrazovanja i zanimanje. Demografsko okruženje pomaže tvrtkama da razumiju svoje kupce. Te se informacije mogu koristiti za poboljšanje proizvoda ili usluge. Znajući koja je demografija najviše zainteresirana za njihov proizvod, tvrtke se mogu usredotočiti na te skupine i stvoriti marketinšku strategiju koja im se sviđa. Također demografsko okruženje može pomoći tvrtkama u donošenju odluka o tome gdje će postaviti svoje oglase. Na primjer, ako tvrtka želi ciljati mlade žene s visokim primanjima, bilo bi mudro postaviti oglase u časopise koje te žene čitaju.

Konačno, demografsko okruženje može pomoći tvrtkama da razumiju konkurenciju. Ove informacije mogu se koristiti za izradu plana koji nadmašuje konkurenciju. Na primjer, ako tvrtka zna da njihov glavni konkurent cilja na mladiće s niskim primanjima, tada bi imalo smisla da kreiraju reklamnu kampanju koja cilja na mladiće s visokim prihodima.

## **5. VANJSKI I UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE I NJIHOV UTJECAJ NA POSLAVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA LEAPBIT D.O.O.**

### **5.1. Profil poduzeća Leapbit d.o.o.**

Leapbit je zagrebačka softverska tvrtka koja razvija vlastiti proizvod – Flex platformu, turn-key rješenje u segmentu Igaminga, Flex platforma se sastoji od hardvera, softvera, desktop i mobilnih rješenja, baza podataka i e-igara te pruža izazovne programske zadatke u raznim segmentima developmenta. Poduzeće Leapbit d.o.o. omogućava svojim zaposlenicima smisleni i dugoročan developerski posao te mogućnost specijalizacije, ali i interne promjene karijere unutar tvrtke. Glavna djelatnost poduzeća je dakle računalno programiranje. Tvrtka osnovana 2018. godine u Zagrebu te danas broji 20-tak zaposlenih, na lokaciji Savska opatovina 36, 10000 Zagreb. Već u prvoj godini poslovanja Leapbit d.o.o. proglašena je jednom od najperspektivnijih tvrtki u Hrvatskoj prema do tada ostvarenim prihodima. Cilj poduzeća je proširenje na tržišta širom svijeta te povećanje broja zaposlenika i do 50 zaposlenih.

### **5.2. Utjecaj vanjskih čimbenika na poslovanje poduzeća Leapbit d.o.o.**

Utjecaju vanjskih čimbenika, poduzeće Leapbit d.o.o. mora se konstantno prilagođavati. U vanjske čimbenike organizacije ubrajamo: ekonomske, tehnološke, društvene, demografske, političke, pravne, kulturne i međunarodne, integracijski procesi, kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada.

Menadžment tvrtke Leapbit d.o.o. dobro je upoznat sa svim dijelovima ekonomske okoline u kojoj posluje, na mjesečnoj bazi rade se analize ekonomskog tržišta kako bi poduzeće poslovalo stabilno i sigurno. Obzirom da poduzeće posluje u IT sektoru, konstantno se prilagođava tehnološkim promjenama i napretku tehnologije. Što se tiče društvene okoline, tvrtka se može pohvaliti kako posluje društveno odgovorno, a tu činjenicu može potkrijepiti raznim ekološkim akcijama koje se provode u poduzeću, kao što su ekološki održivi, teambuilding, recikliranje otpada, smanje uporabe papira i sl.

Demografska okolina ima veliki utjecaj na poslovanje poduzeća Leapbit d.o.o. jer je većina developera mlađe generacije pa se tvrtka mora prilagoditi njima i činjenici da će manje zapošljavati starije ljude, a više mlađe. Politička i pravna okolina imaju dosta utjecaja na poslovanje tvrtke Leapbit d.o.o., naime tvrtka koja se bavi industrijom klađenja i gambling industrijom puno pažnje mora posvetiti zakonskim okvirima čime smanjuje pravnu nesigurnost, povećava sigurnost očekivanih rezultata poslovanja. Nadalje, tvrtka posluje na svjetskom tržištu zbog čega se susreće sa raznim kulturama kojima se mora prilagoditi primjer istog je poslovanje na više jezika, a ne samo na hrvatskom jeziku.

Kupci kao najvažniji vanjski čimbenik za tvrtku Leapbit d.o.o. predstavljaju najveći izvor prihoda, obzirom da na dugoročnu vrijednost koju kupci dobivaju od tvrtke, ona se može pohvaliti vjernim kupcima čime je njezino poslovanje uvijek uspješno. S dobavljačima Leapbit d.o.o. radi na principu win-win, odnosno nastoji raditi dobro za obje strane. Dobavljači ove tvrtke su najčešće poduzeća koja nude razne softvere koji pomažu u integraciji Flex platforme, pružatelji domena i sl.

Najveći utjecaj na poslovanje poduzeća ima tržište rada. Obzirom na veliku nestašicu senior programera na hrvatskom tržištu rada, tvrtki je poprilično teško naći nove kvalitetne zaposlenike. Menadžment ljudskih potencijala mora ulagati velike napore kako bi se privukli kvalitetni zaposlenici, što dovodi do velikih troškova i vremenskih gubitaka.

### **5.3 Utjecaj unutarnjih čimbenika na poslovanje poduzeća Leapbit d.o.o.**

Unutarnji čimbenici organizacije mogu na razne načine utjecati na poslovanje poduzeća, utjecaj jednog čimbenika može lančano utjecati na nekog drugog čimbenika. Kao što je ranije navedeno unutarnji čimbenici organizacije su: vizija, misija i ciljevi organizacije, strategija organizacije, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi u organizaciji, proizvodi organizacije i njezina lokacija.

Vizija, misija i ciljevi poduzeća Leapbit d.o.o. u zajedničkom su skladu i ono što im je zajedničko je ideja poduzeća Leapbit d.o.o. kao najboljeg poslodavca u Hrvatskoj u IT sektoru, koji nudi najbolje uvjete zaposlenja i najkvalitetniji proizvod na domaćem ali i inozemnom tržištu. Svi zaposlenici tvrtke Leapbit d.o.o. zajedničkim snagama pokušavaju ostvariti ciljeve ove generacije što čini tvrtku uspješnom u ostvarivanju krajnjih ciljeva. Obzirom da u

današnjem svijetu postoji iznimno puno tvrtki poput Leapbit-a njihova strategija je orijentirana na poboljšanje konkurentnog položaja na tržištu. Primjer takve prakse je njihova virtualna igra utrke konja u kojoj se za razliku od konkurentnih igara iste vrste, ne mogu namješteni rezultati utrke već je svaki rezultat nasumičan. Tako Leapbit d.o.o. stvara svoju konkurentsku prednost i postiže dio onoga što mu je strateški isplanirano.

Leapbit d.o.o. malo je poduzeće obzirom na broj zaposlenih i ukupan iznos prihoda te iznosu ukupne aktive. Zaposlenicima tvrtke omogućena je najnovija tehnologija s kojom svakodnevno rade te se na tjednoj bazi istražuju nove i možda bolje tehnologije sa kojima će raditi i koje će poboljšati kvalitetu samog poslovanja.

Zaposlenici tvrtke Leapbit d.o.o. većinom su mladi ljudi koji se bave programiranjem i na poboljšanju karakteristika Flex platforme. Ljudski potencijali tvrtke trude se udovoljiti zaposlenicima raznim benefitima poput više dana za godišnji odmor, svježim voćem, besplatnim sportskim aktivnostima, dopunskim i dodatnim zdravstvenim osiguranjem, masažom u prostorijama poduzeća, hibridnim načinom rada itd. Zaposlenici cijene što imaju ovakve privilegije što ih čini zadovoljnima, samim time i produktivnijima, a to u konačnici vodi do uspješnosti poslovanja tvrtke. Lokacija ove tvrtke je na zapadu grada Zagreba u poslovnom centru Pemo Centar. Smještena je između dva velika trgovačka centra što znači da puno ljudi cirkulira oko tvrtke i može ju primijetiti. Obzirom na dobavljače i klijente lokacija se pokazala izvrsnom zbog dobre prometne povezanosti na svim dijelovima grada i blizinom autoceste prema drugim gradovima.

Proizvod tvrtke Leapbit d.o.o. je Flex platforma. Flex platforma sastoji se od četiri komponente:

1. Platforma za sportsko klađenje
2. Virtualna igra – utrka konja
3. Aplikacije za igrače
4. Admin Flex

Platforma za sportsko klađenje - zahvaljujući desetogodišnjem iskustvu u industriji razvili su inovativnu platformu koja podržava uzbuđenje i užitak sportskog klađenja u svakom od koraka procesa. Igrači putem Flex platforme, online i u poslovnica mogu pratiti rezultate utakmica u realnom vremenu, dobiti detaljnu analizu statistike i vjerojatnost pobjede temeljenu na

povijesnim podacima. Igrači se klade na turnire ili pojedine utakmice, cijeli proces je oblikovan tako da osigura sigurnost, jednostavnost i smisleno korisničko iskustvo.

Virtualna igra - utrka konja – to je atraktivna 3D igra s temom konjskih utrka na Unityu. Za razliku od drugih providera, Flex osigurava live streaming igre i dostupnost 24/7. Za svoju prvu virtualnu igru odabrali su konje jer su htjeli postaviti pred sebe zahtjevan programerski izazov – razviti složenu fiziku kretanja.

Aplikacija za igrače – igrači mogu koristiti usluge Flex platforme putem retaila, SSBT-ova (Self Service Betting Terminal) i online – kroz respozivni mobile, web i desktop aplikaciju.

Admin Flex – upravljanjem cijelim sustavom partneri mogu obavljati putem Admin Flex aplikacije. Financijske transakcije podržane su sigurnim i pouzdanim sustavom koji omogućava jednostavnost i brzinu 1000+ uplata i isplata u minuti.

Uz osiguravanje klasičnog klađenja, loto i virtualnih igara, poduzeće razvija i inovativne tipove klađenja bazirane na matematičkim modelima. Razvili su novi oblik loto igre, a planiran je i razvoj novih sistema sportskog klađenja. Uz virtualnu igru utrke konja u planu je i razvoj novih ambicioznih 3D virtualnih igara baziranih na složenoj fizici.

Ovaj proizvod izdvaja se od konkurencije po svojoj sigurnošću i modernom načinu izvedbe. Cjenovno je ispativ jer klijenti koji kupe ovaj proizvod ne dobivaju samo softver već cjelokupnu uslugu implementacije softver-a, održavanja i podrške te konstantnu aktualizaciju novih značajki. Možemo zaključiti da se ovakvim proizvodom tvrtka ističe nad konkurencijom što ju čini jako uspješnom u poslovanju.



## 6. ZAKLJUČAK

Vanjski i unutarnji čimbenici organizacije predmet su istraživanja ovog rada. Unutarnji čimbenici su oni koje tvrtka može kontrolirati. Oni su povezani i oslanjaju se jedni na druge; na primjer, planiranje jednog od unutarnjih čimbenika moglo bi rezultirati propašću tvrtke. Da bi sve to postigla, tvrtka mora stalno težiti novim i boljim ciljevima, imati jasnu viziju i misiju te razrađenu strategiju. Analizom organizacijskih čimbenika može se zaključiti da su oni međusobno povezani i da se ne mogu promatrati kao posebna cjelina, te da je poslovanje poduzeća ovisno o svim unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Što se tiče unutarnjih čimbenika, poduzeća nemaju kontrolu nad vanjskim čimbenicima, već im se moraju prilagoditi. Političko-pravno okruženje, kao jedan od vanjskih čimbenika, predstavlja značajnu prijetnju organizaciji poduzeća jer ono ne funkcionira kako treba u Republici Hrvatskoj, a konkurencija kao vanjski čimbenik uvijek je prisutna i također može predstavljati prijetnju organizaciji. Zato se menadžeri poduzeća moraju oduprijeti konkurenciji, odnosno pronaći načine da budu konkurentniji drugim poduzećima. Važnu ulogu u uspjehu svake tvrtke imaju i kupci koji bi trebali biti zadovoljni kvalitetom proizvoda i proizvodnjom novih proizvoda. Također je važno spomenuti i dobavljače bez kojih trgovačko poduzeće ne bi moglo plasirati svoje proizvode kupcima. Vrlo su važni i ljudi na tržištu rada, odnosno zaposlenici koji motivirani mogu uvelike doprinijeti napretku i poboljšanju tvrtke. U svemu tome ključna je dobra komunikacija zaposlenika i međuljudski odnosi unutar tvrtke. Velike su korporacije u boljem položaju od malih poduzeća, pa mogu u većoj mjeri stvarati ili kontrolirati vanjske čimbenike. Međutim, većina poduzeća je ta koja im se mora prilagoditi. Okolina na poduzeće djeluje neočekivano i neočekivano. Zbog toga prilagodba poduzeća mora biti učinkovita, brza i bez odlaganja. Iz prethodnog je jasno da su unutarnji i vanjski čimbenici organizacije povezani kao mreža. Svaki faktor utječe na drugi i važan je za drugoga. I čak ni jedan od njih. Ako se pojave neki problemi, može doći do raspada cijele "mreže", odnosno organizacije.

## 7. LITERATURA

- [1] B. J. Hodge, William P. Anthony, Lawrence M. Gales: Organization Theory: A Strategic Approach , 2002.
- [2] Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga , Zagreb, 2011.
- [3] O'Connor, E.S. Barnard, Chester I.: The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London, 2016.
- [4] Davis K.: Organizational Behavior, 1993.
- [5] Barnard C.I.: Organization and Management, 1948.
- [6] Allen L.A.: Management and Organization : Louis a. Allen. International student ed. New York: McGraw-Hill; 1958.
- [7] Gross M.B.: Organizations & Their Managing, 1968.
- [8] Sikavica P., Novak M.: Poslovna Organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
- [9] Sikavica P., Heranus T.: Dizajniranje organizacije: strukture , procesi, poslovi., Novi Informator, Zagreb, 2011.
- [10] Hunjet A., Kozina G.: Osnovne poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.
- [11] Helliegerl D., Jackson S.E., Slocum J.W.: Management, South-Western College Pub., Cincinnati, Ohio, 1999.
- [12] Robbins Stephen P., Judge Timothy A.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009.
- [13] Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. : Organizacija, TIVA-Tiskara, Varaždin, 2004.
- [14] Kesić T.: Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003.
- [15] Kesić T.:Ponašanje potrošača, Opinio, Zagreb, 2006.
- [16] Zakon o zaštiti potrošača (Narodne Novine broj 19/22) (28.05.2022) - <https://www.zakon.hr/z/193/Zakon-o-za%C5%A1titi-potro%C5%A1a%C4%8Da> (pristupljeno 07.09.2022)
- [17] Zakon o radu (Narodne Novine broj 93/14, 127/17, 98/19) (01.01.2020.) - <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (pristupljeno 07.09.2022)

- [18] <https://www.hgk.hr/documents/trziste-rada-nezaposlenost-mladih-obrazovanje-radni-vijek-final-12201557b6ebf8a8c13.pdf> (pristupljeno 09.09.2022)
- [19] Kirin S.: Uvod u ergonomiju, Karlovac, 2019.
- [20] Wasserbauer B.: Osnove ekonomije, Karlovac, 2010.
- [21] Daft R.L.: Management, Dryden Press, 1997.
- [22] Bossidy L., Charan R.: The Discipline of Getting Things Done, Crown Business, 2002.
- [23] Sikavica P., Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji Menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
- [24] N. H. Leyland, J. Woodward: Industrial Organization: Theory and Practice, The Economic Journal, 1967.
- [25] Jones G.R.: Organizational Theory, Design, and Change, 2010.