

# ORGANIZACIJA I MANAGEMENT

Ponavljanje za M1

- Na M1 pišete I1-I4
- Pravilo je 2 minute po bodu – dakle ako pitanje ima 2 boda – 4 minute su predviđene za njegovo pisanje
- Ukupno pišete 1h 30 minuta sva četiri ishoda
- Imat ćete pitanja za 2 i 3 boda
- Znanje koje se testira je objašnjeno na predavanjima i vježbama

# Ishodi učenja

Skup	Ishod	MINIMALNI ISHODI UČENJA (po uspješnom završetku kolegija, student će moći)	ŽELJENI ISHODI UČENJA (uspješan student bi trebao moći)
S1	I1	Objasniti pojam menadžment, funkcije menadžmenta, aktivnosti, uloge menadžera i upravljačke vještine.	Analizirati pojam menadžment, funkcije menadžmenta, aktivnosti, uloge menadžera i upravljačke vještine.
	I2	Provesti analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća.	Interpretirati elemente unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća.
	I3	Objasniti vezu i povezanost različitih elemenata planiranja.	Osmisliti glavne elemente plana poduzeća.
	I4	Primijeniti određene tehnike donošenja odluka.	Kritički ocijeniti etape u donošenju odluka te različite modele i tehnike donošenja odluka.
S2	I5	Analizirati prednosti i mane različitih organizacijskih struktura.	Osmisliti organizacijsku strukturu odjela ili poduzeća.
	I6	Primijeniti različite elemente upravljanja ljudskim resursima na primjeru poduzeća.	Argumentirati važnost upravljanja ljudskim resursima u poduzeću.
	I7	Analizirati prednosti i nedostatke različitih modela vodstva te teorija motivacije.	Primijeniti odgovarajući model vodstva i motivacije na primjeru poslovne situacije.
	I8	Objasniti važnost kontrolnih procesa za organizaciju.	Kreirati sustav kontrole na primjeru poslovne situacije.

SKUP	ISHODI UČENJA	MEĐUISPIT 1	MEĐUISPIT 2	INDIVIDUALNI PROJEKTNI ZADATAK	MAX BODOVA
S1	I1	12			12
	I2	9			9
	I3	12			12
	I4	12			12
S2	I5		12		12
	I6		11		11
	I7		12		12
	I8		10		10
	IZVAN ISHODA UČENJA			10	10
	<b>UKUPNO</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

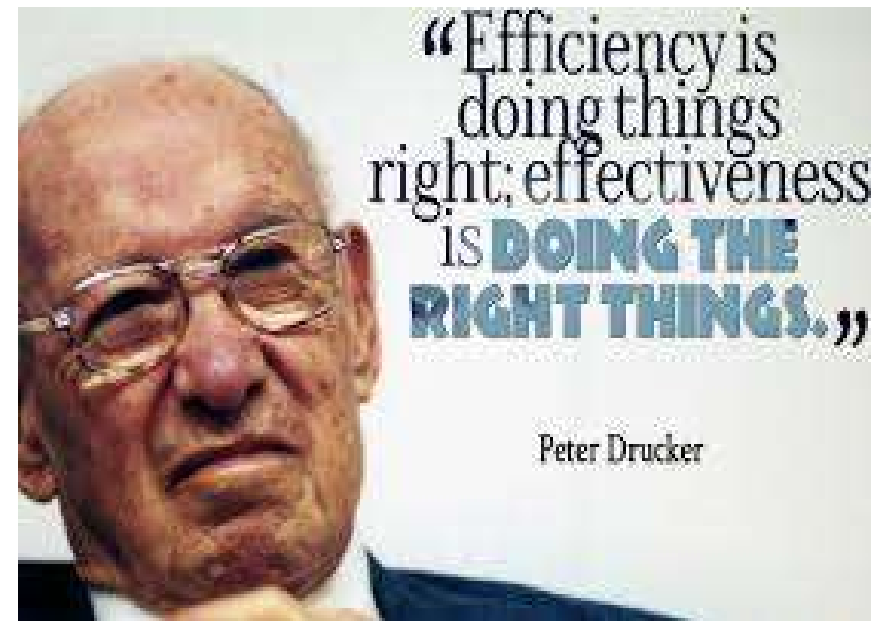
# ISHOD 1 – UVOD U MENADŽMENT

# Menadžment

- "Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa."
- Karakteristike menadžmenta:
  - **rad s drugima i pomoću drugih**
  - **ciljevi poduzeća**
  - **efikasnost nasuprot efektivnosti**
  - **ograničeni resursi**
  - **promjenjiva okolina.**

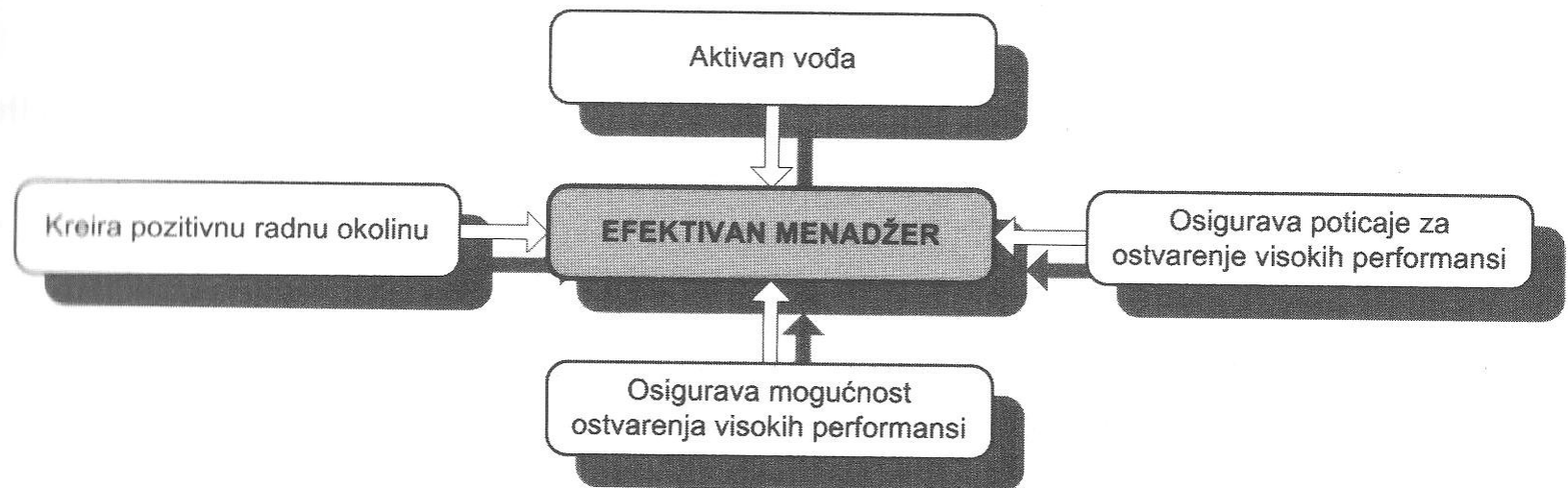
# Menadžment - Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti

- Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti.
- Efikasnost se definira kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao kvaliteta outputa koju menadžment mora ostvariti.
- Razlika između efikasnog i efektivnog menadžmenta je u tome što efikasan menadžment traži da se riješe problemi i reduciraju troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i porast profita.



# Menadžer/ica

- Što je efektivan menadžer/ica?
  - Smatra se da je efektivan menadžer/ica aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposleni imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi.





# Tipovi menadžmenta

- Menadžerski poslovi nisu svi isti s obzirom na to da su različiti menadžeri odgovorni za različita područja rada i da zauzimaju pozicije na različitim razinama organizacijske hijerarhije.
  - Iako svi menadžeri/ce ostvaruju iste funkcije, opseg svake od tih funkcija različito se manifestira na različitim razinama i funkcijskim područjima menadžmenta te se ostvaruje na različite načine.
- U tom se kontekstu razlikuju:
  - 1. tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina i
  - 2. tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti.

# Tipovi menadžmenta: hijerarhijske razine

- Važna odrednica menadžerskog posla je hijerarhijska razina.
- U tom se smislu govori o tzv. vertikalnoj diferencijaciji menadžera.
- Obično se razlikuju 3 hijerarhijske razine menadžmenta, a to su:
  - Top Management (menadžeri/ce na najvišoj razini)
  - Middle Management (menadžeri/ce na srednjoj razini),
  - Lower ili First-line Management (menadžeri/ce na prvoj razini).

# Top management

- Odgovorni su za poduzeće u cjelini (pr. Izvršni direktori/ce)
- Odgovornosti: - definiranje strategije i postavljanje ciljeva
  - monitoring i interpretacija eksterne okoline
  - donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu

# Middle management

- Srednja razina, odgovorni za poslovne jedinice, glavne odjele (pr. Rukovoditelj/ica financija, rukovoditelj/ica odjela prodaje, rukovoditelj/ica IT odjela i sl.)
- Odgovorni su za implementaciju strategija i politika, orijentirani na bližu budućnost, uspostavljenje kontakata sa relevantnim dionicima iz okoline poduzeća, rješavaju konflikte i odjelne probleme

# Lower management – first line management

- Oni su direktno odgovorni za stvaranje dobara i usluga, imaju nazive supervisor, line manager, team leader, section chief itd. Orijentirani na kratki rok – dnevne operative zadatke, osiguravaju tehničku asistenciju, motiviraju zaposlene, komuniciraju sa višim razinama menadžmenta, primjena pravila i procedura za ostvarenje dnevnih aktivnosti

# Horizontalno diferenciranje prema djelokrugu odgovornosti

- **Generalni menadžeri** – odgovorni je za nekoliko odjela ili grupu odjela (divizija) koji obavljaju različite funkcije, pa se često nazivaju i divizijski menadžeri.
- **Funkcijski menadžer** – odgovorni je za odjele koje vode a koji provode određene funkcije u poduzeću kao što su nabava, prodaja, kadrovska služba, računovodstvo. Odjeli su tako organizirani da se u njima obavljaju isti ili slični poslovi, te su u njima i zaposlene osobe istih ili sličnih profesija.
- **Linijski menadžeri** – odgovorni za rad organizacijskih jedinica koje obavljaju temeljne zadatke poduzeća.
- **Štabni menadžeri** – odgovorni su za odjele koji su potpora linijskim menadžerima.
- **Projektni menadžeri** – imaju odgovornost generalnog menadžera s obzirom da koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjela koji su uključeni u rad određenog projekta i odgovorni za rezultate pojedinačnih projekata.

# Uloge menadžera/ica

- Uloga znači specifičan način ponašanja.
  - To su ponašanja koja se očekuju od osobe koja zauzima određeni društveni položaj. Uloge su u pravilu višestruke; gotovo svaka odrasla osoba ima niz uloga, odn. niz očekivanih ponašanja koja su međusobno povezana ([www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr))
- Uloge menadžera/ica dijele se u 3 grupe:
  - informacijska uloga
    - (upravljanje pomoću informacija),
  - interpersonalna uloga
    - (upravljanje pomoću ljudi),
  - uloga odlučivanja
    - (upravljanje akcijom).
- Sve su međusobno povezane i u stalnoj interakciji u realnoj praksi.



Kategorija	Uloga	Aktivnost
<b>Informacijska uloga</b>	Osoba za nadzor	Traži i prima informacije, skanira periodično i izvještava, održava personalne kontakte.
	Prenositelj informacija	Predaje informacije drugim članovima organizacije; šalje bilješke i izvještaje, obavlja telefonske pozive.
	Glasnogovornik	Prenosi informacije nečlanovima putem govora, izvještaja, bilješki.
<b>Interpersonalna uloga</b>	Reprezentant	Izvršava ceremonijalne i simbolične dužnosti kao što su pozdravljanje posjetitelja, potpisivanje legalnih dokumenata.
	Vodja	Usmjerava i motivira podređene; obučava, savjetuje i komunicira s podređenima.
	Osoba za veze	Održava informacijske veze unutar i izvan organizacije; koristi poštu, telefonske pozive, sastanke.
<b>Uloga odlučivanja</b>	Poduzetnik	Inicira projekte unapređenja; identificira nove ideje, delegira odgovornost za ideje na druge.
	Korektor	Poduzima korektivne akcije za vrijeme neslaganja ili kriza; rješava konflikte između podređenih; adaptira se na krize okoline.
	Alokator resursa	Odlučuje tko će dobiti resurse; izrađuje raspored, budžet, set prioriteta.
	Pregovarač	Predstavlja odjel za vrijeme pregovaranja o ugovoru sa sindikatima, prodajama, nabavama, budžetima; predstavlja interese odjela.



# Zadaci menadžera/ica

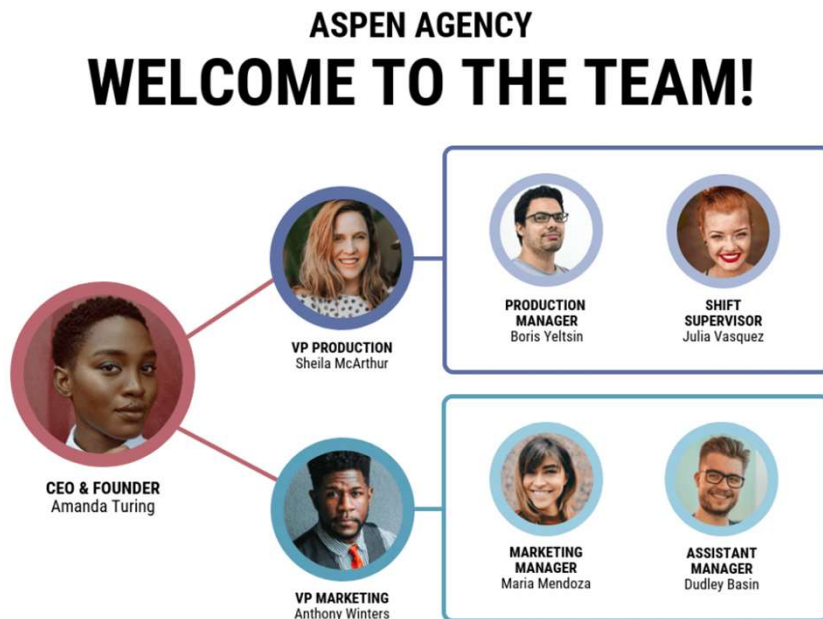
- Funkcijski zadaci
  - Odnose se na zadatke koje vrši neka poslovna funkcija (prodaja, proizvodnja, financije, logistika, IT itd.) – pr. Direktorica prodaje, direktor nabave itd.
  - Radi se o znanjima koja su specifična za svaku funkciju
- „Menadžerski zadaci”
  - Zadaci koji se obavljaju u sklopu menadžerske funkcije i odnose se na zadatke koje obuhvaća proces upravljanja (menadžmenta) – planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje
  - Ti zadaci zajednički su svim menadžerima, bez obzira kojom poslovnom funkcijom oni upravljaju
  - Ti zadaci, odnosno aktivnosti strukturirani su kroz funkcije menadžmenta kao discipline

# Funkcije menadžmenta

- Planiranje (Planning) kao funkcija menadžmenta ima vrlo široko koncipiran sadržaj.
  - U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama.
  - Ovdje se planiranje pojavljuje kao metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći.



# Funkcije menadžmenta



- Organiziranje (Organizing) je produžetak planiranja – kad su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se kao neminovno nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva.
  - U tom se smislu menadžmentu postavlja zadaća izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću.
  - Jednom izabrana organizacija poduzeća nije završen organizatorski posao – organizaciju poduzeća treba stalno unapređivati i razvijati.

## Funkcije menadžmenta



- Kadroviranje (Staffing) je usmjereno na "materijalizaciju" organizacije poduzeća.
  - Zadaća kadroviranja je dodijeliti konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati.
  - To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, selekcijom i profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama te osposobljavanjem i usavršavanjem.
  - Planovi i organizacija bi ostali samo projektom ako se ne bi realizirale zadaće kadroviranja.

# Funkcije menadžmenta

- Vođenje (Leading) označuje fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da svi akteri procesa rade usmjere prema željenom cilju.
  - Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i provedu željene akcije, a to od menadžmenta zahtijeva da stvara vođe.
  - Od vođe se zahtijeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima.

## BOSS vs. LEADER 10 HUGE DIFFERENCES

Infographic by @agrassobiog

### BOSS

Says "I"

Takes Credit

Micromanages

Criticizes

Focuses on Weaknesses

Blames Others

Directs

Speaks More

Inspires Fear

Commands

### LEADER

Says "We"

Gives Credit

Delegates

Encourages

Focuses on Strengths

Takes Responsibility

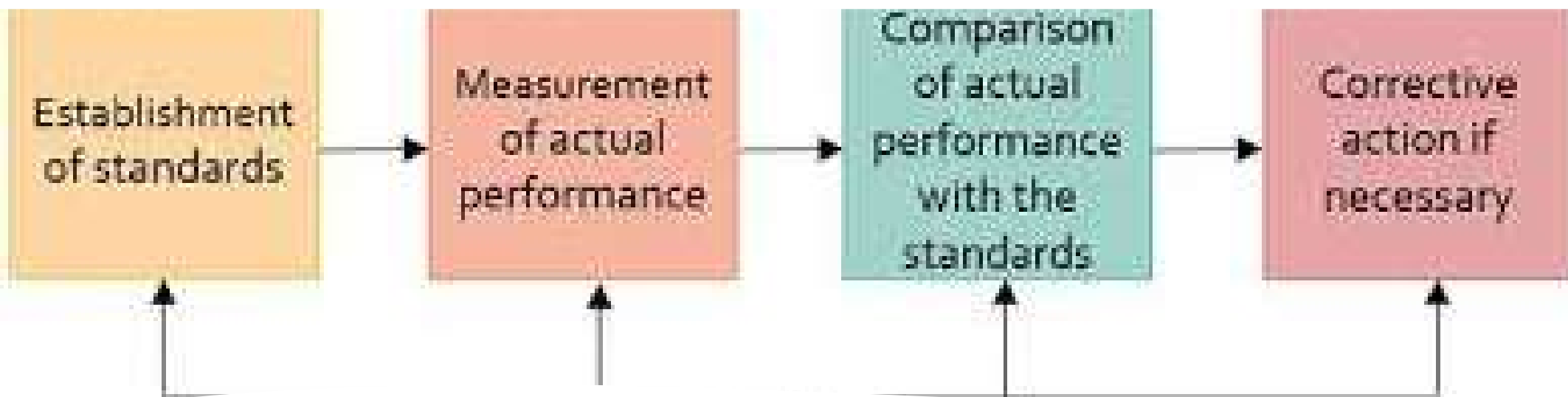
Coaches

Listens More

Inspires Enthusiasm

Asks

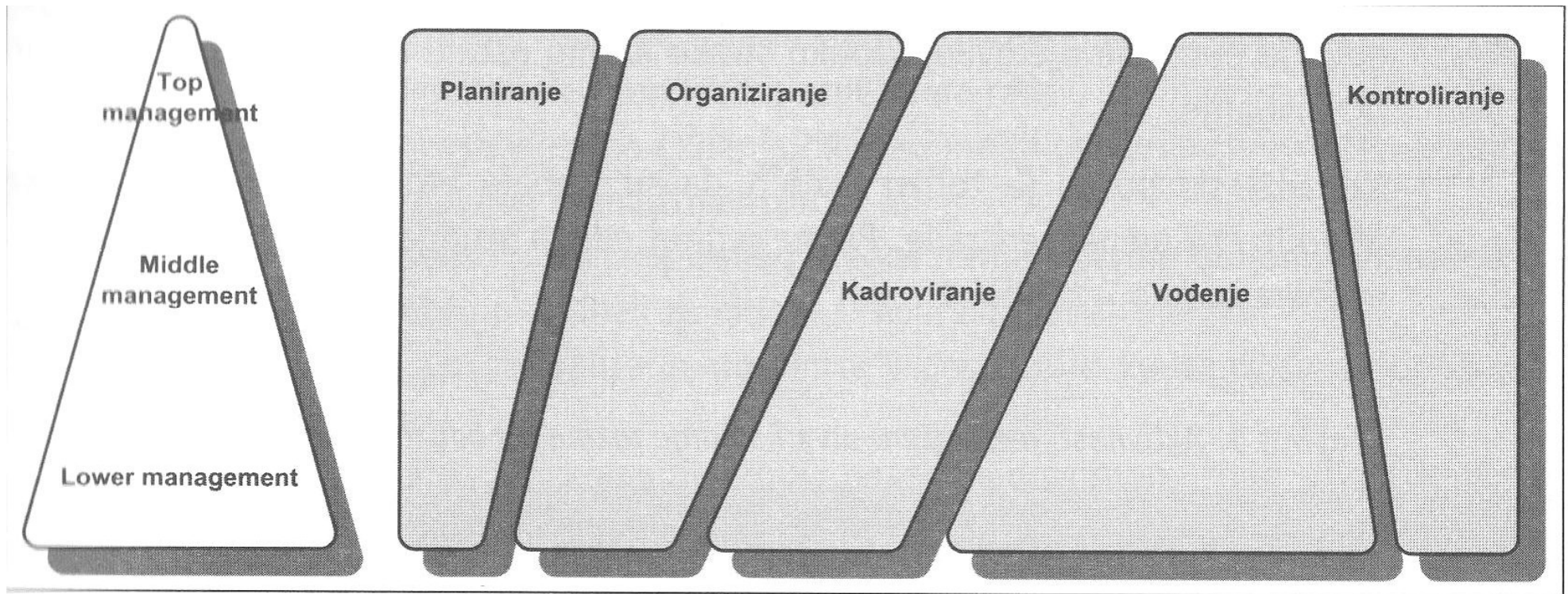




- Kontroliranje (Controlling) označuje postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare.
  - Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova.
  - Temeljne funkcije efikasnog kontroliranja obično se svode na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu prema standardnim i poduzimanje korektivnih mjera kad je to potrebno.



# Ostvarivanje funkcije menadžmenta



# Menadžerske vještine

- Četiri kategorije menadžerskih vještina:
  - konceptualne vještine – sagledavanje poduzeća u cijelosti te poduzeća unutar industrije, sposobnost strateškog razmišljanja, široki prostorni i vremenski horizont
  - vještine rada s ljudima – sposobnost rada s drugima i pomoću drugih (biti timski igrač/ica, motivirati, koordinirati, komunicirati, rješavati konflikte)
  - tehničke vještine – biti stručnjak/inja u svom području, ali i kompetentan/na u osnovnim menadžerskim funkcijama (pr. Motivaciji, vođenju, komunikaciji i sl.)
  - vještine oblikovanja – oblikovanje rješenja poslovnih problema, artikulacija problema, sagledavanje i rješavanje
- Važnost vještina se razlikuje po razinama menadžmenta.



## TEHNIČKE

- orijentiranost prema novim tehnologijama
- poznavanje tehnika i alata potrebnih za specifične zadatke
- znanja potrebna za uspješno obavljanje specifičnih poslova

## SOCIJALNE RAD S LJUDIMA

- vještine mentoriranja i razvijanja suradnika
- vještine upravljanja različitostima (*"100 ljudi-100 čudi"*)
- umrežavanje unutar i izvan organizacije (*networking*)
- sposobnost rada u timu i vođenje tima (*teamwork*)
- kooperativnost i odanost
- fleksibilnost

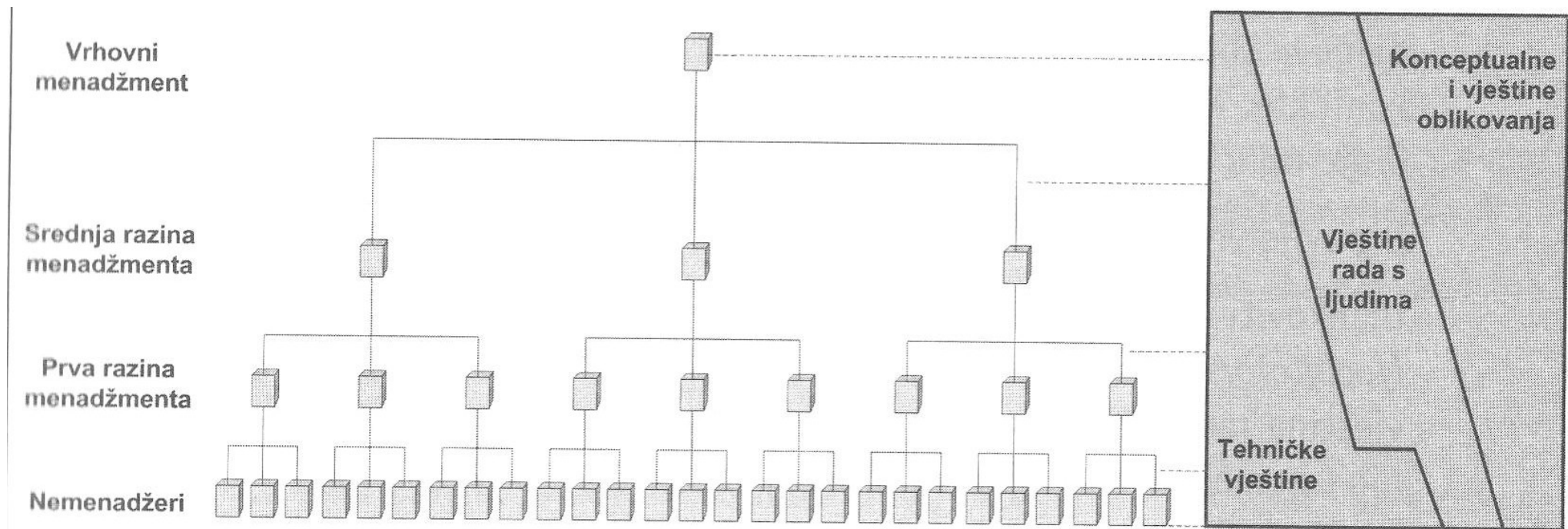
## KONCEPTUALNE

SPOSOBNOST  
SPOZNAJE  
ORGANIZACIJE KAO  
CJELINE

- sposobnost korištenja informacija za rješavanje problema
- identificiranje prilika za inovacije
- prepoznavanje problematičnih područja i implementiranje rješenja
- uočavanje ključnih informacija između velikog broja podataka
- razumijevanje potrebe korištenja tehnologije
- razumijevanje organizacijskih poslovnih modela

## VJEŠTINE OBLIKOVANJA

- sposobnost rješavanja problema na optimalan način
- sposobnost pronalaska rješenja uočenih problema
- od svakog suradnika izvući najbolje i najviše moguće



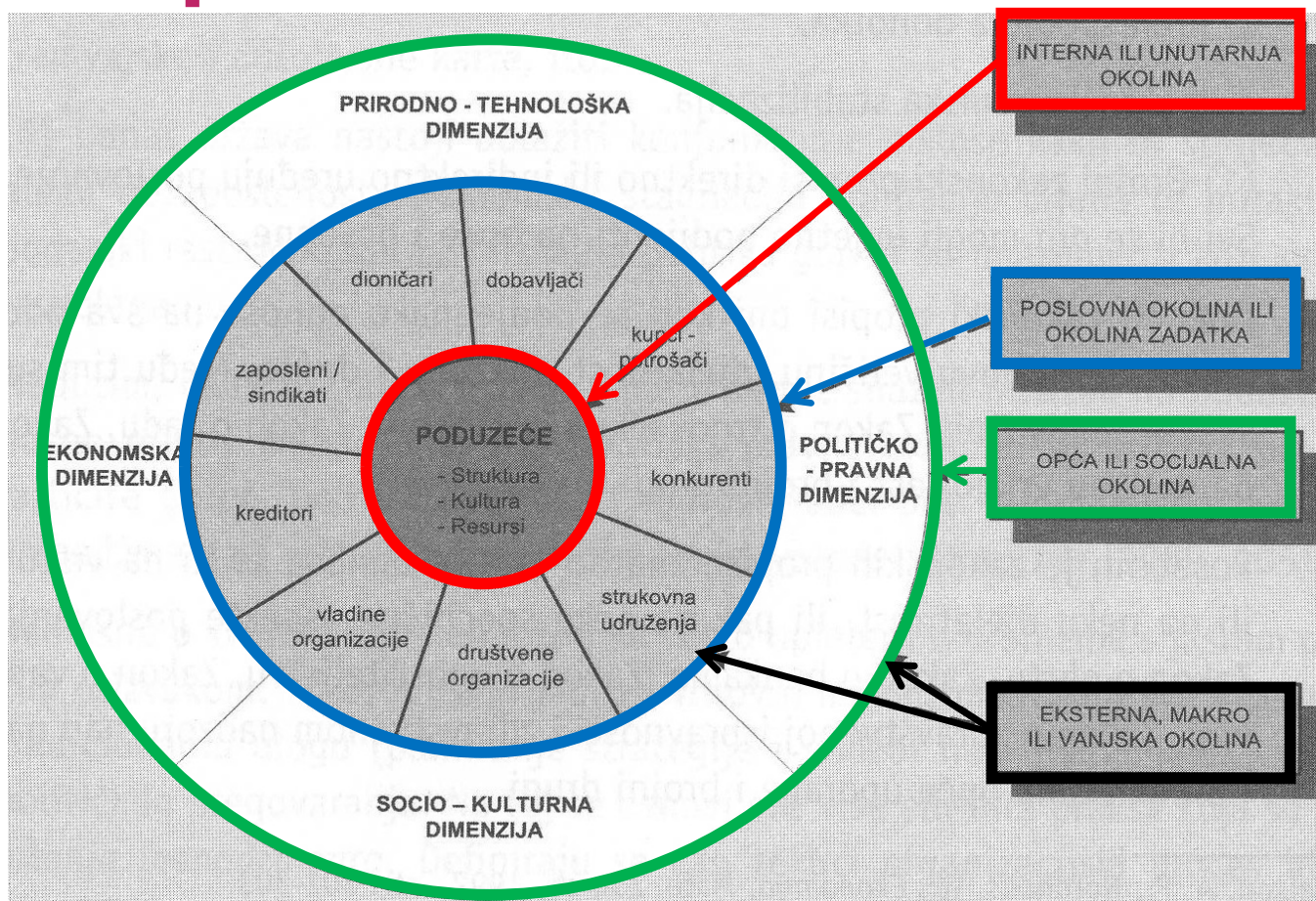
# Zadatak sa vježbi bitan za ispit

- Zadatak koji smo radili na vježbama – vezan za menadžericu Andreu – sličan zadatak tome možete očekivati i na ispitu
- Vidi pod Zadaci za vježbu i rješenja – Ishod 1 vježba

# ISHOD 2 – OKOLINA PODUZEĆA



# Okolina poduzeća



# Opća ili socijalna okolina

# Opća ili socijalna okolina

- Opću ili socijalnu okolinu (makrookolina) čine snage koje nisu pod kontrolom poduzeća pa ih stoga ono mora promatrati i na njih reagirati.
- To su:
  - političko-pravna okolina (zakonski okvir, alokacija resursa, raspodjela dohotka, makroekonomska stabilizacija – monetarna i fiskalna politika)
  - ekonomska okolina (poslovni ciklusi, globalna ekonomija, upravljanje ograničenim resursima)
  - socijalno-kulturna okolina (demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi i obrazovanje stanovništva)
  - tehnološka okolina (nove tehnologije i proizvodne tehnike; tehnološki napredak stvara nove proizvode, nove proizvodne tehnike i nove načine upravljanja i komuniciranja; novi proizvodi rezultiraju razvojem novih djelatnosti, koje opet uvjetuju razvoj novih tržišta i konkurentskih niša)
- **ZA ISPIT OČEKUJEM DA ZNATE OBJASNITI ŠTO JE OPĆA OKOLINA I KAKO KOMPONENTE OPĆE OKOLINE UTJEČU NA TU ISTU OKOLINU!**

# Političko-pravna okolina

- Kod političkog sustava važno je da je uređen, stabilan i predvidiv
- Bit političkog sustava je nastojanje stvaranja ravnoteže između konkurentskih interesa na opće prihvatljiv način.
- U tom sklopu posebnu ulogu ima država, djelovanje koje se na poduzeće manifestira u sljedećem:
  - utvrđivanje zakonskog okvira,
  - preraspodjela dohotka,
  - makroekonomska stabilizacija.



# Političko-pravna okolina: zakonski okvir

- Brojni zakonski propisi direktno ili indirektno uređuju poslovanje poduzeća.
- Svi bi se oni mogli uvjetno podijeliti na opće ili posebne.
  - Opći su zakonski propisi oni koji se podjednako odnose na sva poduzeća bez obzira na njihovu veličinu, djelatnost, lokaciju i drugo (npr. Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o radu, Zakon o porezu na dodanu vrijednost i dr.)
  - Posebni zakonski propisi se odnose ili na vrstu poduzeća, ili na neku djelatnost, ili pak na neke specifične aspekte poslovanja (npr. Zakon o obrtu, Zakon o bankama, Zakon o ugostiteljstvu i dr.)
- Cilj jest:
  - zaštititi jedno poduzeće od drugoga,
  - zaštititi potrošača od nelojalne poslovne prakse i
  - zaštititi širi društveni interes od bezobzirnog poslovnog ponašanja.

# Političko-pravna okolina: preraspodjela dohotka

- Intervencije u raspodjeli dohotka koje poduzimaju moderne države imaju kao cilj osigurati odgovarajuću razinu socijalne sigurnosti cijelog društva (tako da svi građani/građanke, bez obzira na to koliko novaca zarađuju i imaju mogu uživati blagodati društvenog razvoja – posebice oni koji imaju najmanje)
- U tom smislu država sve više zahvaća u dohodak poduzeća raznim doprinosima i porezima na plaće i iz plaća kao i porezom na dobitak.

# Političko-pravna okolina: makroekonomska stabilizacija

- Monetarna i fiskalna politika glavni su instrumenti državi za sprječavanje kronične nezaposlenosti, ekonomske stagnacije i inflacije cijena te za poticanje gospodarskog rasta.

# Političko-pravna okolina: makroekonomska stabilizacija

- Monetarna politika je skup pravila, propisa, mjera i instrumenata kojima se u monetarnoj sferi društvene reprodukcije regulira količina, struktura i dinamika novčane mase, kao i optjecaj novca na razini nacionalnih, odnosno državnih ekonomija. Provodi je središnja banka neke države (European Central Bank - Europska središnja banka)
- Fiskalna politika se bavi načinima prikupljanja novca u državnu blagajnu i njegovog trošenja. Sastoji se od porezne politike i politike javnih rashoda. Provode je vlade država
- Temeljna zadaća svake monetarne politike koju središnja banka provodi, kao dio makroekonomske politike jest kontroliranje ponude novca u optjecaju, kamatnih stopa i uvjeta kreditiranja.

# Ekonomska okolina

- Ekonomska okolina je vrlo složena kategorija, a odnosi se na cjelokupno zdravlje ekonomskog sustava u kojemu djeluje poduzeće.
- S aspekta menadžmenta iz te su okoline od posebne važnosti faktori kao što su inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja.
- Potrebno je uzeti u obziri i zbivanja u svjetskoj ekonomiji, ograničenost resursa i dr.
- U tom se kontekstu nameće potreba razmatranja nekoliko aspekata ekonomske okoline:
  - poslovni ciklusi,
  - globalna ekonomija,
  - upravljanje ograničenim resursima.

# Ekonomska okolina: poslovni ciklusi

- Konjunktorni ciklus je određen zaokret u ukupnom nacionalnom outputu, dohotku i zaposlenosti, obično traje između 2 i 10 godina, a obilježava ga rasprostranjena ekspanzija ili kontrakcija u mnogim sektorima gospodarstva.
- Temeljne su prekretnice konjunktornog ciklusa «vrhovi» i «dna», a glavne su mu faze «recesija» i «ekspanzija».
- Recesija je silazna faza konjunktornog ciklusa – razdoblje u kojemu realni BDP opada najmanje tijekom dva uzastopna tromjesečja. Započinje na vrhu i završava na dnu konjunktornog ciklusa.
- BDP (bruto domaći proizvod) je ukupan zbroj cjelokupne gospodarske aktivnosti u jednoj zemlji, bez obzira tko posjeduje proizvodna sredstva.
  - Npr. britanski BDP uključuje profite strane tvrtke smještene u GB, čak i ako je on doznačen matičnom društvu u drugoj zemlji.

# Ekonomska okolina

- Recesija

- Recesija (engl. recession) su povremena usporavanja u gospodarskoj aktivnosti neke zemlje praćena istovremenim pogoršanjima opće ekonomske klime (pad realnog dohotka, porast nezaposlenosti, nizak stupanj iskorištenosti proizvodnih kapaciteta...).
- Recesija je manje duboka i ozbiljna od depresije. Ponavlja se u razdobljima od po nekoliko godina, uobičajeno započinje u jednoj zemlji i treba joj određen broj mjeseci, odnosno godišnjih kvartala da se preseli u druge.
- Tri su osnovna obilježja (three D/S) recesije: trajanje (duration) – vremenska dužina, dubina (depth) – koliko duboko zadire, difuzija (diffusion) – koliko se široko rasprostire.
- Potrošači na recesiju odgovaraju promjenom ponašanja u potrošnji, tj. troše pažljivije, a za konkurentnu marketinšku akciju poslovnih subjekata u vrijeme recesije neophodna je analiza navedenih obilježja.

# Ekonomska okolina: globalna okolina

- Internacionalizacija nije rezervirana samo za velika poduzeća, u nju se sve više uključuju srednja i mala poduzeća.
- Bitno je pr. poznavati što se događa na stranim tržištima na kojima tvrtka posluje ili želi poslovati
- Isto tako je važno znati kako globalna kretanja utječu na lokalna tržišta – pr. Pandemija i uska grla u dobavi sirovina i materijala i isporučivanju gotovih proizvoda



# Ekonomska okolina: ograničeni resursi

- Od iznimne je važnosti problem upravljanja resursima.
- To se posebno odnosi na energente, štednja kojih se nameće kao imperativ koji proizlazi iz rapidnog rasta stanovništva.
- Stoga menadžment mora poticati na racionalnije korištenje i štednju svih raspoloživih resursa.
- U pogledu upravljanja resursima nameću se 2 temeljna pitanja:
  - globalna perspektiva resursa: ključno pitanje je njihova korištenja. Menadžeri se trebaju odnositi odgovornije prema ograničenim resursima tako da ih efikasnije iskoriste.
  - strategija njihova upravljanja: orijentira se na one resurse koji su preostali, a ne na traženje odgovora zašto nema onih koji su se iscrpili.
  - U tom smislu se predlaže strategija očuvanja i inovacije resursa, a koju je moguće provesti na jedan od sljedeća 4 načina:
    - ulaganjem u mobilizaciju dalekih i marginalnih resursa iz okoline,
    - porastom naglaska na recikliranje otpada,
    - porastom uporabe alternativnih izvora energije i materijala,
    - redizajniranjem proizvoda.

# Socijalna okolina

- Moderni sociolozi promatraju društvo kao proizvod konstantnog sukoba između snaga stabilnosti i snaga promjena.
- Suvremeno društvo uzima u obzir i kooperaciju i konkurenciju iz čega rezultira određeni konsenzus. Iz toga konteksta važne su dimenzije socijalne okoline:
  - 1. demografske promjene
  - 2. vrijednosti i vjerovanja ljudi,
  - 3. obrazovanje stanovništva.

# Socijalna okolina

- Demografija proučava veličinu, gustoću, lokaciju i promjene populacije.
  - Današnji demografski profili temelj su za sutrašnju radnu snagu i potrošače.
  - Osobito su važni veličina stanovništva, njegova zemljopisna rasprostranjenost, gustoća, trendovi kretanja, starosna struktura, stopa nataliteta i mortaliteta, ženidbe, zatim rasna, etnička i vjerska struktura.
  - Menadžeri koji proučavaju demografske aspekte socijalne okoline mogu izraditi kvalitetne planove kadrova i marketinške planove.

# Socijalna okolina

- Uvjerenja, vrijednosti i norme važna su obilježja socijalne sredine.
  - Ljudi usvajaju pogled na svijet koji određuje njihov odnos prema njima samima, prema drugima, prema institucijama, prema prirodi i prema svijetu.
  - Stavovi, vjerovanja i vrijednosti koji se razvijaju u nekoj socijalnoj sredini imaju bitnih implikacija za menadžment s obzirom na to da ih on mora uzimati u obzir prilikom donošenja svojih odluka.
  - To osobito vrijedi u slučajevima kad poduzeće svoje poslovanje proširuje izvan lokalnog područja, a posebice kad je riječ o multinacionalnom poduzeću.
  - Pr. Radna etika i lojalnost tvrtkama – Canon Japan i Canon SAD

# Socijalna okolina

- Obrazovanje stanovništva važno je obilježje socijalne sredine.
  - Moderno gospodarstvo u kojemu znanje postaje istinski kapital i primarni izvor proizvodnje bogatstva sve više važnosti pridaje obrazovanju.
  - Porast opće razine obrazovanja stanovništva utječe ne samo na tržišnu potražnju već i na poslovnu orijentaciju poduzeća.
  - Planirati razvoj poduzeća, ne uzimajući u obzir obrazovnu strukturu stanovništva, znači loše planirati.

# Tehnološka okolina

- Tehnologija označuje sveukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju.
- To uključuje pronalaskе, tehnike i druga znanja koja se primjenjuju u istraživanjima, proizvodnji, distribuciji i prodaji proizvoda.
  - Tehnološki razvoj prati, osim fundamentalnih istraživanja, i niz drugih složenih i skupih aktivnosti kao što su izbor i razvoj materijala, komponenti, alata, proizvodnih linija i postupaka, lansiranje eksperimentalnih serija, plasman i difuzija.
  - Tehnološki napredak stvara nove proizvode, nove proizvode tehnike i nove načine upravljanja i komuniciranja.
  - Novi proizvodi rezultiraju razvojem novih djelatnosti, koje opet uvjetuju razvoj novih tržišta i konkurentskih niša.

# Tehnološka okolina

- Nove tehnologije stvaraju nove proizvodne tehnike, utječu na troškove, potreban broj zaposlenih, vrstu zaposlenih itd....
- Razvoj jedne tehnologije često dovodi do razvoja niza drugih tehnologija. - kako utječu na vaše poduzeće?
- Nove tehnologije također stvaraju nove načine upravljanja i komuniciranja.
- Menadžment u svojoj domeni treba pratiti razvoj inovacija i tehnoloških dostignuća u svojoj industriji
- Pr. Online alati i rad od kuće



# Poslovna okolina ili okolina zadatka

# Poslovna okolina

- Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje.
- Za razliku od opće okoline koja je «daleko» od poduzeća te stoga i slabije definirana, poslovna je okolina u njegovoj neposrednoj blizini.
- Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (task environment) čine slijedeći elementi:
  - **konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici, partneri.**
  - **ZA ISPIT OČEKUJEM DA ZNATE ŠTO JE POSLOVNA OKOLINA I KAKO OVI GORE NAVEDENI ELEMENTI UTJEČU NA NJU**

# Poslovna okolina

- (1) Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse. Najočitiји resurs za koji se ona natječu su kupci. Da bi se u tom natjecanju pobijedilo, konkurenti se najprije moraju identificirati, zatim pratiti, a potom i nadmudriti.
  - Identifikacija konkurenata uključuje: (1) strane tvrtke, posebno one koje nenametljivo ulaze u male tržišne niše, (2) male domaće tvrtke, posebno njihov ulazak u mala tržišta s jakom potražnjom, (3) velika nova domaća poduzeća koja iskorištavaju nova tržišta, (4) jake regionalne konkurente i (5) neuobičajene ulaske na tržište (uber vs taxi službe).
- Praćenje konkurencije ima za cilj da se utvrde njezine prednosti i slabosti kako bi je se moglo lakše eliminirati iz tržišne utakmice.
- Informacije o konkurentima nisu jednako dostupne.

# Poslovna okolina

- (2) Kupci
- Drugu dimenziju poslovne okoline čine kupci.
- Kupci su osobe ili organizacije koje plaćaju novcem da bi dobile proizvod ili uslugu.
- Obično se razlikuje finalni kupac od kupca posrednika.
- Finalni kupac je ona osoba ili organizacija koja kupuje dotični proizvod ili uslugu poradi krajnje potrošnje. Ta se kupnja obično obavlja u maloprodaji.
- Za razliku od toga kupac posrednik je obično organizacija (poduzeće, ustanova i drugo) koja kupuje proizvod ili uslugu s namjerom da ih rabi u proizvodnji drugih proizvoda ili usluga, odnosno da ih preproda drugoj organizaciji ili pojedincu.

# Poslovna okolina

- Utvrditi želje i potrebe kupaca kompleksna je i odgovorna zadaća poduzeća pa ono mora dobro organizirati njezino ispunjenje. Da bi se kupci pridobili, a osobito zadržali, potrebno je obaviti niz aktivnosti među kojima je važan tzv. servis kupaca.
- Riječ je o brzini i pouzdanosti kojom poduzeće može isporučiti ono što kupci žele, a uključuje:
  - brzinu ispunjenja narudžbe
  - isporuku robe pod povoljnim uvjetima
  - spremnost za povrat defektne robe i ponovnu isporuku nove
  - raspoloživost servisne službe za popravak i dijelove
  - troškove servisa.
- Da bi se saznale potrebe i želje kupaca kao i stupanj njihova ispunjenja, poduzeća prikupljaju odgovarajuće informacije te oblikuju adekvatan marketinški informacijski sustav.

# Poslovna okolina

- (3) Dobavljači
- Dobavljači su pojedinci i organizacije koji poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima – fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim.
- Dobavljači fizičkih resursa opskrbljuju poduzeće sirovinama i materijalima, opremom, alatima, rezervnim dijelovima i drugim materijalnim resursima.
- Dobavljači ljudskih resursa osiguravaju poduzeću potrebne kadrove kvalificirane za obavljanje točno određenih poslova. To obično čine privatne ili javne agencije (zavodi za zapošljavanje) iako poduzeće u određenim slučajevima samo neposredno u dodiru s potrebnim kadrovima dogovara i provodi njihovo angažiranje.
- Dobavljači financijskih sredstava su različiti investitori, među kojima se posebno ističu banke, dioničari, državne agencije i drugi investitori.
- Da bi se uspješno poslovalo, poduzeću su nužne i odgovarajuće informacije koje se odnose na različite aspekte poslovanja. Danas postoje brojne organizacije koje poduzeću posreduju potrebne informacije, kao što su poslovne prognoze, analize tržišta, procjene boniteta, itd.

# Poslovna okolina

- (4) Regulatori
- Regulatori su specifične organizacije u poslovnoj okolini koje imaju moć kontrolirati, regulirati ili utjecati na politiku i praksu poduzeća.
- Čine onaj dio političko-pravne okoline koji je u neposrednoj okolini poduzeća.
- Obično se razlikuju dvije vrste tih regulatora:
  - 1) vladine agencije i
  - 2) interesne grupe.
- Vladine agencije su takve organizacije koje formira vlada sa zadaćom da štite javnost od izvjesne poslovne prakse ili pak da štite poduzeća jedna od drugih.
- Interesne grupe su poseban oblik regulacije, a formiraju se voljom svojih članova s namjerom da utječu na poslovnu praksu. Njihova moć izvire iz njihove javnosti rada, poštenog odnosa prema problemima koje rješavaju, ugleda njihovih članova i sl. (npr. grupe za zaštitu kupaca, grupe protiv uporabe alkohola, zaštitu od pušača i dr.)



# Poslovna okolina

- (5) Sindikati
- Zadaća je sindikata štiti svoje članove od samovolje poslodavaca te osigurati provedbu zaključenih kolektivnih ugovora i neprestano se boriti za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih. Njihov utjecaj na poduzeće ostvaruje se na više načina, od kojih su dva najvažnija.
- Prvi je kolektivno pregovaranje u kojem sindikati neposredno sudjeluju pa mogu visinom plaća, trajanjem radnog vremena, zaštitom na radu i drugim bitno utjecati na visinu troškova rada, što znači i na ukupne troškove poslovanja.
- Drugo, sindikati svojim akcijama (štrajkovi, bojkoti i sl) na koje imaju zakonsko pravo, mogu utjecati na kvalitetu rada u poduzeću.

**Kako analiziramo opću i poslovnu okolinu?**

# Opća okolina – koristi se PEST analiza

- Obuhvaća širok raspon i analizira se STEEP ili PEST(EL) analizom
- STEEP – socijalni, tehnološki, ekonomski, ekološki i političko/pravni sektor
- PEST(EL) – koristi iste komponente – politička, ekonomska, socijalna, tehnološka, (ekološka i pravna) komponenta

# PESTEL utjecaji makro okruženja



- Politička komponenta – stav vlasti i javnosti prema različitim industrijama, lobiranje interesnih skupina, sklonost političara, koja je politička opcija na vlasti (pr. Socijaldemokrati ili demokršćani), fiskalna i monetarna politika
- Pravna komponenta – zakoni i zakonski okvir koje članovi društva trebaju poštivati, zakonska ograničenja – javna politika i razni propisi; država može ozakoniti veću ili manju konkurenciju – bitno za tvrtke koje posluju s državom
- Ekonomska komponenta – distribucija i korištenje resursa – stopa zaposlenosti/nezaposlenosti, devizni tečajevi, kamatne stope, inflacija, dostupnost kredita, recesija/ek uzlet. Utjecaj globalnih parametara – pandemija, ekonomske stope u svijetu

- Socijalna komponenta – demografija, kulturološki stavove, stupanj pismenosti i obrazovanja, običaji, uvjerenja, stilovi života, dobna struktura, mobilnost stanovništva i sl. Promjene se u ovom sektoru događaju sporo ali mogu imati značajan i neizbježan učinak
- Ekološka komponenta – fizičko i biološko okruženje u kojem tvrtka posluje, održivi razvoj, recikliranje, zagađenje, životni vijek proizvoda, genetske novine u poljoprivredi i sl.
- Tehnološka komponenta – digitalna komunikacija, biotehnologija, kemijski proizvodi, energetika, medicina – dovode do inovacija proizvoda i procesa, novi pristupi proizvodnji, postupcima i opremi

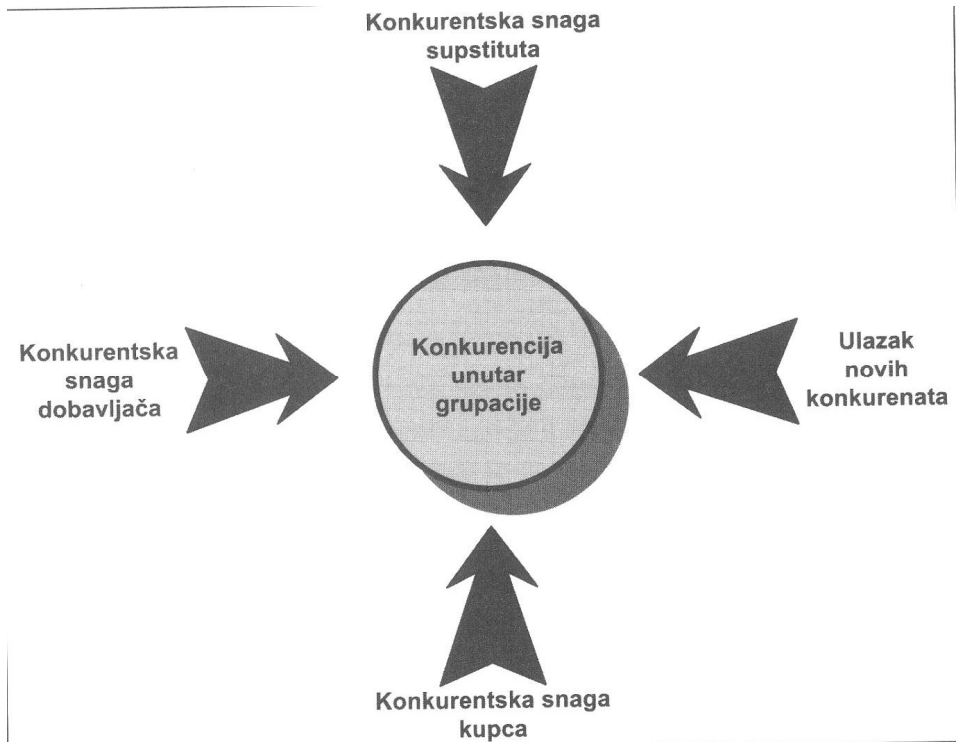
# Analiza poslovne okoline

- Koristimo Porterov model 5 konkurentskih snaga



# Porterov model 5 konkurentskih snaga

- Porterov model 5 konkurentskih snaga.



# Porterov model 5 konkurentskih snaga

- 1. Konkurenti u grupaciji (industriji) ili rivalstvo među postojećim poduzećima najvažnija je konkurentska snaga koja je smještena u središte modela. Ona determinira i izbor konkurentске strategije poduzeća čiji bi se temeljni cilj mogao izraziti kao težnja k postizanju tržišnog uspjeha, uza zauzimanje što bolje pozicije poduzeća u okviru izabranog tržišnog segmenta.
- 2. Pojava novih konkurenata ili ulazak novih sudionika u grupaciju očituje se kao prijetnja za postojeća poduzeća jer pojava novih konkurenata izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu. Postoji više vrsta ulaznih barijera, počevši od zakonskih odredbi, preko procedura vezanih za izdavanje različitih dozvola...
- 3. Konkurentska snaga nadomjestaka ili prijetnja supstituta utječe na konkurentsku situaciju na više načina. Pojava, po pravilu jeftinijih, zamjenskih proizvoda ili supstituta zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajući diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete a nekad i snižavanje cijene.

# Nastavak..

- 4. Konkurentska snaga/pregovaračka moć dobavljača jedna je od ključnih konkurentskih sila. Pregovaračka pozicija dobavljača raste s porastom snage cjenkanja dobavljača, a to je situacija kada dobavljači mogu diktirati uvjete poslovanja.
- 5. Konkurentska snaga kupaca/pregovaračka moć kupaca u skeniranju konkurencije zauzima posebno mjesto. Utjecaj kupaca raste u skladu s jačanjem njihove pregovaračke snage. Najbolja pregovaračka pozicija kupaca je ona koja nastaje kao rezultat snage cjenkanja kupaca.

# Rivalstvo postojećih konkurenata

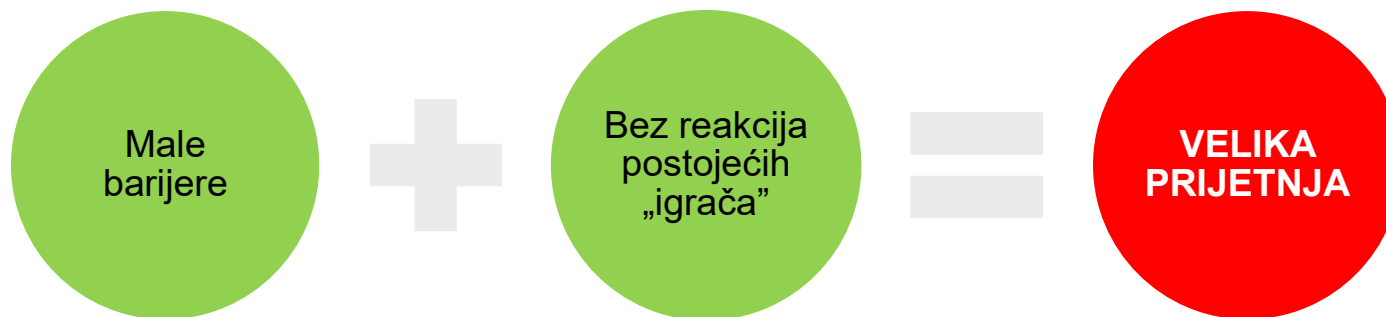
... je jače ako postoje sljedeći uvjeti:

1. Konkurenti su brojni i gotovo jednake veličine i ekonomske snage
2. Proizvodi konkurenata su nediferencirani
3. Rast sektora i potencijal rasta je slab
4. Visoke su izlazne barijere
5. Inovativni i kontinuirani naponi „rušenja” konkurencije

# Pojava konkurenata - prijetnja ulaska novih „igrača”

Koliko će taj faktor biti izraženo ovisi o:

- A. Barijerama za ulazak
- B. Mogućim odgovorima konkurenata koji su već u tom sektoru



# prijetnja ulaska novih „igrača”: Ulazne barijere

1. Ekonomija obujma na strani ponude
2. Visoki troškovi prelaska kupaca (npr. kod banaka)
3. Visoki kapitalni zahtjevi (ulaganja, npr. telekomunikacijski sektor)
4. Specijalan položaj kompanije neovisno o veličini (npr. patenti, pristup sirovinama, državne subvencije, zemljopisna lokacija, generirano iskustvo...)
5. Monopoliziran pristup distribucijskim kanalima
6. Vladina politika (licence za poslovanje, sigurnosni standardi, ekološki standardi...)

# Prijetnja ulaska novih „igrača”: reakcije konkurenata

1. Prijašnje reakcije postojećih „igrača” pri pokušaju ulaska pridošlica
2. Značajni resursi postojećih „igrača” (financijski, proizvodni, distribucijski...)
3. Spremnost postojećih „igrača” na daljnje rezanje cijena radi zadržavanja tržišnog udjela
4. Potencijal rasta sektora (ako je slab novi „igrači” moraju preoteti udjel od „postojećih” igrača)



# Pregovaračka moć dobavljača

... je jača ako postoje sljedeći uvjeti:

1. Manji broj dobavljača, veliki broj kupaca
2. Visoki su troškovi promjene dobavljača (npr. u financijskoj industriji: Bloomberg vs. Reuters)
3. Dobavljači nude diferencirane proizvode (farmacija)
4. Nema adekvatnih supstituta (npr. sindikat pilota vs. zrakoplovna kompanija; liječnici vs. zdravstvene ustanove)
5. Moguća je vertikalna integracija dobavljača prema naprijed (u sektore kupaca)
6. Dobavljači ne ovise o kupcima u samo jednom sferi / sektoru

# Pregovaračka moć kupaca

... je jača ako postoje sljedeći uvjeti:

1. Kupaca je malo, odnosno uzimaju velike volumene i značajni su za kapacitet dobavljača (npr. država kao kupac za dobavljače vojne opreme)
2. Kupci ne diferenciraju proizvode, pa kupci mogu lako birati i mijenjati (npr. poštanske usluge)
3. Troškovi promjene dobavljača su za kupce mali
4. Moguća je vertikalna integracija kupaca prema nazad (npr. proizvođači pića koji preuzimaju i ulogu dobavljača – kupe tvornicu i sami proizvode limenke)
5. Kupci su dobro informirani (imaju informacije o dobavljačima i cijenama)

# Prijetnja supstituta

- Limitiraju maksimalni profit postojećih proizvoda / usluga
- Npr. Odlazak u kino vs Streaming servisi; grijanje i vrsta energenata; supstituti u industriji hrane i pića; plastične boce vs. staklene; sintetička vlakna vs. organska vlakna;

# Ishod 2 - SWOT analiza

# Strateško promišljanje kroz SWOT analizu

- akronim engleskih riječi: *Strenghts* (hrv. snage), *Weaknesses* (hrv. slabosti), *Opportunities* (hrv. prilike ili mogućnosti ) i *Threats* (hrv. prijetnje).
- Kao metoda upotrebljava se kako bi poduzeće, prilikom strateškog planiranja, ustvrdilo svoje interne snage i slabosti te prilike i prijetnje koje dolaze iz okoline.

# Što znači SWOT?

- S – strenghts – snage
  - W – weaknesses – slabosti
  - O – opportunities – prilike/mogućnosti
  - T – threats - prijetnje
- Poduzeće
- Okolina
- 
- A diagram with two curly braces on the right side. The top brace groups 'S – strenghts – snage' and 'W – weaknesses – slabosti' and is labeled 'Poduzeće'. The bottom brace groups 'O – opportunities – prilike/mogućnosti' and 'T – threats - prijetnje' and is labeled 'Okolina'.

## DIJAGNOZA STANJA

# Snage i slabosti poduzeća

- Snage poduzeća obično čine resursi koje poduzeće već posjeduje (oprema, poslovne zgrade, ljudi, organizacijska kultura i sl.)
- Slabosti su sve ono što poduzeću nedostaje, a što potencijalno konkurencija ima ili se prepoznaje kao nešto što će biti bitni interni resurs u budućnosti.

# Prilike/mogućnosti i prijetnje u okolini poduzeća

- Prilike/mogućnosti i prijetnje su posljedica djelovanja eksternih faktora na poduzeće, kao što su: ekonomski, politički, socijalni i tehnološki faktori.
- Prilike/mogućnosti – čine elementi koji omogućuju bolje poslovanje. Svaka mogućnost u industriji nije nužno mogućnost za tvrtku. Potrebno je stalno unaprijeđivati segmente poslovanja /prodaja, distribucijski kanali i sl.
- Prijetnje –sve promjene na koje je nemoguće utjecati (smanjenje tržišta zbog krize, pojava novih i jeftinijih tehnologija, pojava nove konkurencije i sl.)



# Postupak SWOT/TOWS analize

SWOT

- 1. identificirati snage, slabosti, prilike i prijetnje;
- 2. rangirati ih prema značaju i vjerojatnosti pojavljivanja;

TOWS

- 3. analizirati međuodnos prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima;
- 4. identifikacija strateških alternativa



# ISPITNI ZADACI! – Infoeduka/Zadaci za vježbu i rješenja

- Razvrstajte slijedeće u elemente interne okoline - snage/slabosti, ili eksterne okoline -prilike/prijetnje

ORGANIZACIJSKA KULTURA

POREZNA POLITIKA

STARENJE STANOVNIŠTVA

POJAVA NOVIH KUPACA

POSTOJEĆA TEHNOLOGIJA

BUDUĆA TEHNOLOGIJA

BUDUĆI EKOLOŠKI ZAHTJEVI

POSTOJEĆI KUPCI

# Identificiranje alternativnih strategija

- Nakon identificiranja slabosti, snaga, prilika i prijetnji poduzeća formira se SWOT (ili TOWS) matrica sa četiri strateške alternative. SWOT ne prikazuje veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika pa to činimo TOWS analizom.
- **Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija** od kojih neke mogu biti implementirane.

	Interne snage (S)	Interne slabosti (W)
Eksterne prilike (O)	SO strategija Maxi-maxi	WO strategija Mini-maxi
Eksterne prijetnje (T)	ST strategija Maxi-mini	WT strategija Mini-mini

# SWOT/TOWS matrica

Slika 2.

Unutarnje	Snage (S)	Slabosti (W)
Vanjsko		
<b>Prilike (O)</b>	<u>S – O strategija: Maxi-Maxi</u> Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike.	<u>W – O strategija: Mini-Maxi</u> Prevladavanje slabosti kako bi se moglo iskoristiti prilike.
<b>Prijetnje (T)</b>	<u>S – T strategija: Maxi-Mini</u> Korištenje snaga kako bi se suočili s prijetnjama.	<u>W – T strategija: Mini-Mini</u> Prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo.

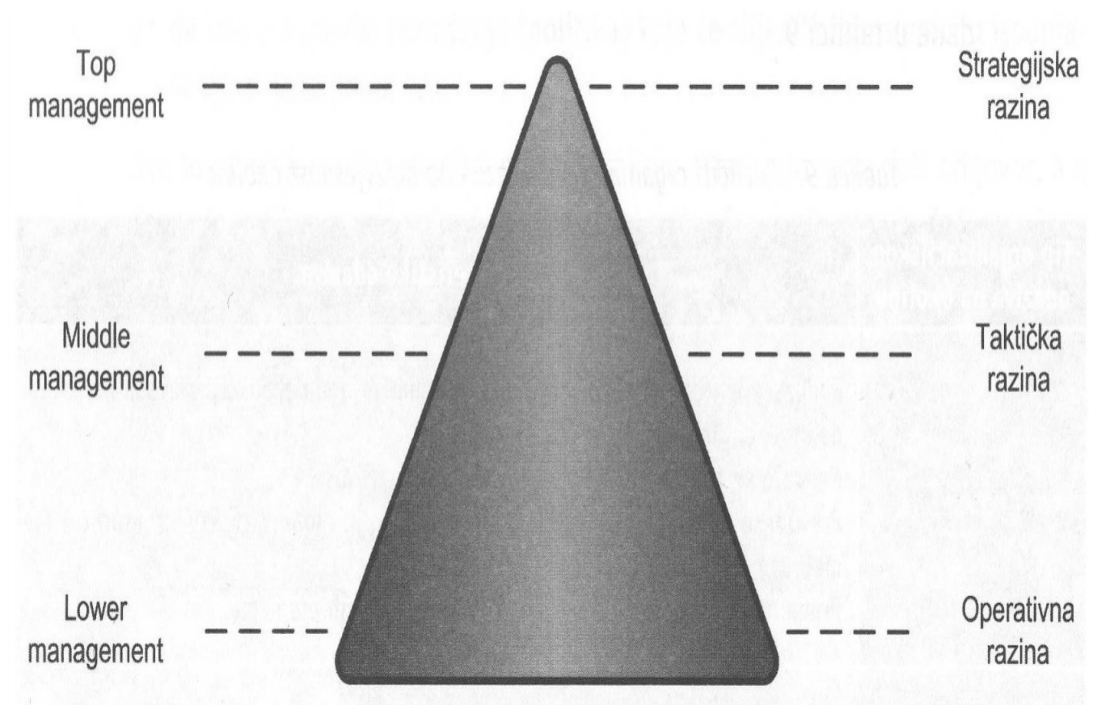
# Opis strategija

- WT strategija – usmjerena na minimiziranje i internih slabosti i eksternih prijetnji (pr. likvidacija ili smanjivanje poduzeća)
- WO strategija – minimizira interne slabosti i maksimizira eksterne prilike (pr. kupnja nove tehnologije, zapošljavanje stručnih osoba)
- ST strategija – maksimiziraju se interne prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji (pr. korištenje postojeće tehnologije, stručnih ljudi i sl. kada konkurencija uvede novi proizvod na tržište)
- SO strategija – poduzeće upotrebljava svoje prednosti da bi iskoristilo prilike u eksternoj okolini. **Cilj poduzeća je prijeći iz ostalih na taj položaj u matrici**

# ISHOD 3 PLANIRANJE

# Razine planiranja

- Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju 3 razine korespondentne razinama menadžmenta.
  - Tako razini vrhovnog menadžmenta korespondira strateško, razini srednjeg menadžmenta taktičko, a menadžmentu prve razine operativno planiranje.
- Najčešće proces planiranja započne od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje – vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke (misiju, ciljeve, strategiju) koje se na sljedećim (nižim) razinama adekvatno operacionaliziraju (top-down).
- Obrnuti pristup, kada zaposlenici daju inpute za planiranje, naziva se bottom-up.



# Razine planiranja

- **1. Strateška razina** planiranja strogo je eksterno orijentirana i u tom smislu provodi skeniranje okoline te definira viziju, misiju, ciljeve i strategije.
- Ciljevi koje definira ta razina planiranja odnose se na opstanak i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći računa istodobno o efektivnosti i efikasnosti.
- Strateški planovi identificiraju dugoročni pravac kojim organizacija želi ići
- Fokusiraju se na organizaciju u cijelosti ili njene bitne komponente
- Da bi se ostvarili utvrđeni ciljevi, strateška razina planiranja utvrđuje i adekvatne strategije kojima definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje tih ciljeva.
- Svrha tih strategija da se maksimalno iskoriste prednosti koje poduzeće ima u odnosu prema konkurenciji kao i povoljne prilike koje mu se pružaju u eksternoj okolini kako bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca i drugih ključnih aktera u eksternoj okolini.
- Strateški se planira na rok od 5 do 7 godina



# Postavljanje organizacijskog usmjerenja

- Vizija poduzeća
- Vizija obično označuje predodžbu odnosno zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja.
- U kontekstu menadžmenta označuje sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna.
- Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru.
- Vizija se može najjednostavnije definirati kao jasna predodžba budućih događaja (budućnost), odnosno dugoročni željeni rezultat unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji su na putu prema njezinu ostvarenju.

# Postavljanje organizacijskog usmjerenja

- Misija poduzeća
- Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u određenoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili poslanje – misiju poduzeća.
- Misija ili svrha označuje, osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, koja se razlikuje od poduzeća do poduzeća.
- Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća.
- Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova.
- Misija mora sadržavati razlog zbog kojega poduzeće postoji.
- Misija je iskaz onoga čime će se poduzeće baviti, pa je stoga i logično što se iskazuje putem dvaju temeljnih pitanja:
  - 1. Što je naša svrha?
  - 2. Koja vrsta poduzeća želimo biti?

# Razine planiranja

- **2. Taktička razina** planiranja pomaže implementaciji strateških planova (zacrtanih ciljeva i strategije). Taktičke planove provode pojedini organizacijski dijelovi poduzeća, najčešće onih funkcijski, kao što su istraživanje i razvoj (I&R, engl. R&D), marketing, proizvodnja, financije i drugi.

Plan proizvodnje – što i kako će se proizvoditi – metode i tehnologije

Financijski plan – vezan uz prihode/rashode, novčani tok i kapitalne investicije

Plan nabave i logistike- nabavljanje sirovina, njihova dobava

Marketinško/prodajni plan – prodaja, marketiranje i distribucija proizvoda

Plan upravljanja kadrovima – sve aktivnosti vezane uz stvaranje stručne radne snage

Planiranje od pola godine do 2 godine – vezuje se primjerice uz stvaranje glavnog (master) budžeta tvrtke

- **3. Operativna razina** planiranja zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjerena je na rutinske zadaće kao što su proizvodni tokovi, planiranje isporuka, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima, itd.
- Opisuje sve što se treba učiniti u kraćim rokovima kako bi se ostvariti strateški i taktički planovi
- Može uključivati budžete, ali i mjesečne planove, dnevne aktivnosti
- Operativno planiranje od dnevnog/tjednog plana rad do jedne godine (pr. Godišnji budžet IT odjela)

# Tipovi planiranja

- U teoriji i praksi razvijeni su brojni tipovi planiranja od kojih su najpopularnija 3:
  - jednokratni planovi (single-use plans)
    - Programi
    - Projekti
    - Budžeti
  - trajni planovi (standing plans)
    - Politike
    - Pravila
    - Procedure
  - kontingencijski planovi (contingency plans)

# Jednokratni planovi

- Jednokratni planovi se izrađuju zbog ispunjenja ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Razlikuju se nekoliko tipova planova:
  - 1. programi,
  - 2. projekti.
  - 3. Budžeti
- Program se odnosi na provedbu ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, najčešće poduprt s jednim ili s više projekata.
- Projekt je također skup planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često je dio nekog programa.

# Razlika program/projekt

- Pr. Program – ekološka inicijativa za čišći Jadran
- Pr. Projekt – čišćenje uvale Trsteno korištenjem ljudi i tehnologije (bespilotnih podvodnih i površinskih plovila za čišćenje mora)
- Pr. Program - otvaranje nove tvornice, uvođenje novih proizvodnih linija
- Pr projekt – proizvodna linija za proizvodnju smrznute hrane

# Budžet ili proračun

- Proračun je fundamentalan instrument planiranja kojim se određuje alokacija financijskih resursa poduzeća. Proračun je numerički plan koji govori kakva očekivanja, kakva povećanja ili smanjenja pojedinih proračunskih stavki poduzeće očekuje u budućem razdoblju. Može biti postavljen i u naturalnim pokazateljima (npr. proračun proizvodnje), no najčešće je riječ o financijskim pokazateljima.

Menadžerima proračun može poslužiti kao:

- Informacijska podloga za projekcije budućeg poslovanja
- Instrument kojim definiraju očekivanja i kretanje proračunskih stavki u budućnosti
- Instrument alociranja resursa
- Instrument kontrole ostvarenja odnosno kontrole performanse poduzeća.



# Glavni (master) budžet organizacije

- Financijski i količinski pokazatelj planova koje si je organizacija zacrtala za određenu godinu
- Formiranje za narednu godinu počinje nekoliko mjeseci prije kraja tekuće godine
- **glavni (master) budžet** - sustav međusobno povezanih budžeta koji predstavlja plan aktivnosti za određeno razdoblje

# Trajni planovi

- Trajni planovi su tekući planovi koji se rabe da bi osigurali smjernice za izvršavanje repetitivnih zadaća u poduzeću.
- Oni se, dakle, odnose na planiranje onih aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja.
- Omogućuju rutiniziranje procesa donošenje odluka čime se u znatnoj mjeri olakšava vođenje poslovanja.
- Razlikuju se 3 tipa planova, a to su:
  - 1. politike,
  - 2. pravila,
  - 3. procedure.

# Trajni planovi: politike

- menadžment treba definirati opće stavove poduzeća prema bitnim pitanjima vlastita poslovanja i razvoja.
- Politike su smjernice u načinu donošenja odluka. Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća. **Politikom zbrinjavanja otpada poduzeće određuje kako će tretirati otpadne materijale.**
- <https://www.algebra.hr/politika-privatnosti/>

# Trajni planovi: pravila i procedure

- Procedure su strukturirane aktivnosti koje se primjenjuje u slučaju nastupanja određenih događaja ili situacija. Politikom se npr. Utvrđuje kolektivni godišnji odmor, a procedurama se utvrđuje način njegove realizacije. **Politikom se definira odnos prema zbrinjavanju otpada a procedurom se definira npr. poslovanje s opasnim materijalima.**
- Pravila su točno određene upute za ponašanje kojih se treba pridržavati, direktivne su naravi i ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja. **Pravilo vezano uz zbrinjavanje otpada može biti direktiva obveznog sortiranja otpadnih materijala prije njihovog zbrinjavanja. Odnosno pravilo o obveznom ciljanom postotku recikliranja papira, plastike, stakla, ....**

# Kontingencijski planovi

- **Kontingencijski** planovi ponekad se nazivaju scenarijima, definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka: recesije, inflacije, tehnološkog razvoja ili sigurnosnih slučajeva.
- Kontingencijski plan ili scenarij oblik je mentalne pripreme na hipotetsku situaciju koja omogućava poduzećima stjecanje nekog seta prvih reakcija ili aktivnosti u slučaju nastupanja nepoželjnih situacija

# Ishod 3 – postavljanje SMART ciljeva

- Predavanje i zadaci za vježbu iz rješenja

# Kriteriji postavljanja ciljeva – SMART metoda

- Specific (specifični) – izražavaju točno ono što se želi ostvariti
- Measurable (mjerljivi) – kako ćemo izmjeriti jesmo li ili nismo ostvarili cilj
- Attainable (dostižni) – ciljevi trebaju biti izazovni, ali dostižni
- Relevant (relevantni) – ciljevi se postavljaju za one elemente poslovanja koji su relevantni
- Time limited (vremenski određeni) – treba odrediti vrijeme u kojemu će ciljevi biti ostvareni

# Pr. Tvrтка X je u SWOT analizi napisala slijedeći strateški cilj: Želimo povećati prodaju

1. Specifično – želimo količinski povećati prodaju
2. Mjerljivo – želimo povećanje 20% prodaje u 2024 u odnosu na 2023
3. Dostižno – povećanje prodaje od 20% je izazovno ali ostvarivo jer postoji mogućnost rasta na našim postojećim tržištima
4. Relevantno – povećanje prodaje je značajno za našu organizaciju i time koristimo prilike na tržištu
5. Vremenski ostvarivo – cilj treba ostvariti u 2024. godini, tj. od 1.1. do 31.12.2024. godine

SMART cilj – U 2024. godini povećati količinsku prodaju za 20% u odnosu na rezultate iz 2023. godine.



# „Izrada projekta za prijavu na EU fond”

- SMART: Sukladno uputama koje su sastavni dio natječaja za poticanje poduzetnika početnika iz EU fondova, najkasnije do 31.05. aplicirati s projektom u kojem će se tražiti financiranje proširenja poslovanja u minimalnom iznosu od 100.000 EUR.

# „Više raditi na marketingu”

- SMART: Do kraja prvog kvartala izraditi marketing plan s maksimalnim budžetom 100.000 eura i jasno definiranim planom djelovanja (odgovorne osobe i vremenski rok).

# Povećati motivaciju zaposlenih

- SMART: Povećati motivaciju zaposlenika za 20% mjereno motivacijskim upitnikom do 31. prosinca 2025. godine.

# ISHOD 4 - ODLUČIVANJE

- Učite iz skripte koja je na Infoeduci /Upute i pravila

- Donošenje odluka u organizacijama može se podijeliti
  - - s obzirom na učestalost, tj. koliko često se pojedina odluka ponavlja
  - - s obzirom uvjete za donošenje odluke, tj. koliko informacija posjedujemo prilikom donošenja određene odluke te u kakvoj vrsti okoline donosimo odluke.

# Vrste odluka s obzirom na učestalost

- **Programirane** - imamo standardizirani odgovor na situaciju koja je učestala ili na rutinski problem, organizacija i njeni članovi su se već u prošlosti susretali sa takvim problemima te imaju iskustva u njihovom rješavanju (primjer – standardna procedura zapošljavanja)
- **Neprogramirane** - nisu učestale, zahtijevaju novi način pogleda na situaciju i razmišljanja. Vrlo često zahtijevaju jedinstveni odgovor, sukladan nastaloj situaciji, za razliku od univerzalno standardiziranog odgovora. (primjer dolazak novog disruptivnog konkurenta na tržište taksi usluga – Uber i postojeći taksisti)

# Razlika programirane i neprogramirane odluke

KARAKTERISTIKE	PROGRAMIRANE ODLUKE	NEPROGRAMIRANE ODLUKE
Vrsta odluke	Dobro strukturirana	Loše strukturirana
Učestalost	Ponavljajuća i rutinska	Nova i neuobičajena
Ciljevi	Jasni, specifični	Nejasni
Informacija	Lagano dostupna	Nedostupna ili teško dostupna
Posljedice	Male	Velike
Organizacijski nivo	Niže razine odlučivanja	Sve razine odlučivanja, ali vrlo često vodeći menadžment
Vrijeme rješavanja	Relativno kratko	Relativno dugo
Baza za odlučivanje	Standardizirane procedure i odluke	Procjena i kreativnost u odlučivanju

# Vrste odluka s obzirom na uvjete i okolinu

- **Odluke koje se donose u sigurnoj okolini** - imamo dovoljno vremena i informacija kako bismo mogli predvidjeti posljedice svake potencijalne alternative, zbog obilja informacija i dovoljno vremena problemi su dobro definirani te donositelji odluka odabiru onu alternativu koja je najbolje rješenje problema. U današnjem poslovnom okruženju, takve su okoline rijetke.
- **Odluke koje se donose u rizičnoj okolini** - donositelji odluka nisu u potpunosti sigurni koje će biti posljedice različitih mogućih alternativa, ali su donekle svjesni vjerojatnosti da se pojedina alternativa dogodi. Temeljem informacija odlučitelji mogu napraviti više mogućih scenarija za svaku od mogućih situacija. Najčešći tip okoline s kojom se organizacija i njen menadžment suočavaju.
- **Odluke koje se donose u nesigurnoj okolini** - menadžment u organizaciji nema u toj mjeri dostupnih informacija pa se mora osloniti na svoju intuiciju i nagađanje kako bi je pokušao predvidjeti.



# Kako donosimo odluke?

Logično, svjesno, sporo, imamo dovoljno vremena, ulažemo dosta napora

To je takozvani klasični ili preskriptivni model donošenja odluka

Bazira se na pretpostavki savršene racionalnosti.

# Bihevioristički model donošenja odluka

- Deskriptivni – kako se odluke zaista donose u praksi
- Menadžeri/ce imaju malo vremena, problemi nisu jasno definirani, rade više stvari odjednom, nemaju potpunu informaciju i u odlučivanju se služe intuicijom i emocijama, ADT sindrom
- Ograničena racionalnost – donosimo dovoljno dobre, zadovoljavajuće odluke umjesto najboljih

# Heuristike

- Mnogo odluka u organizacijama donosi se putem heuristika, prethodno stečenog iskustva, mentalnih prečica, u vrlo kratko vremenu, sa nedovoljnim informacijama.
- Sve to je plodno tlo za pogreške u odlučivanju tj pristranosti.

# Zašto griješimo u odlučivanju?

- **1.ograničeni kognitivni kapaciteti** – vlastito i tuđe iskustvo temelji se na viđenju i interpretaciji svijeta oko nas. Ta interpretacija ponekad može biti točna, ali je ponekad pod utjecajem krive percepcije, krivo upamćenih činjenica i promijenjene situacije koja nije ista onoj iz prošlosti.
- **2. utjecaj grupe na naše ponašanje** – pošto je čovjek društveno biće, na njegove i njene individualne stavove i odluke, svjesno ili podsvjesno utječu i stavovi okoline u kojoj žive i u kojoj rade.

# Kognitivne heuristike i pristranosti (pogreške u odlučivanju) koje mogu nastati iz njih

- **Individualne** (heuristika reprezentativnosti, heuristika usidrenja i prilagodbe, opće heuristike-neracionalna eskalacija odanosti zacrtanom cilju)
- - **Grupne** (raspršenost odgovornosti u grupi, grupno mišljenje)

- **-Heuristika reprezentativnosti** nam govori o tome da ljudi prilikom stvaranja mišljenja o osobi ili događaju traže u toj osobi ili događaju neke osobine i karakteristike koje oni imaju s prethodno stvorenim stereotipima
- **-Usidrenje i prilagodba** je heuristika koja govori da ljudi u procjenjivanju situacija i ljudi koriste neke početne vrijednosti (tzv. mentalna sidra) i prilagođavaju ih kako bi došli do konačne odluke. Iskustvo nam vrlo često pokazuje kako je u donošenju odluka bolje početi od neke početne vrijednosti nego od ničega. Stoga takva početna vrijednost ili mentalno sidro ima snažnu ulogu u procesu donošenja odluka.
- **-Općenite-neracionalna eskalacija odanosti zacrtanom cilju** – tendencija ka eskaliranju odanosti našoj inicijalnoj odluci
- Proučiti primjere heuristika iz skripte!!!

# Zamka potvrđivanja

- očituje se u tome da ljudi obično kada donose odluke o ljudima i stvarima vole čuti samo činjenice koje potvrđuju njihovo razmišljanje.
- - utječe ne samo na to gdje tražimo i prikupljamo dokaze koji će potkrijepiti našu tezu, nego i na to kako ćemo interpretirati dokaze koje primimo (previše pažnje pridajemo argumentima za našu odluku a premalo pažnje argumentima protiv).

# Neracionalne eskalacije odanosti zacrtanom cilju

- Koliko dugo popravljati stari auto dok ne kupimo novi?
- Koliko dugo čekati na telefonskoj liniji za npr. avionske informacije?



# Zašto dolazi do eskalacija?

1. Pogrešna percepcija – više pažnje obraćamo informacijama koje potvrđuju naše pretpostavke nego onima koje to ne čine.
- 2. Pogrešna procjena – ljudi su skloniji rizičnijem ponašanju kada su problemi negativno formulirani

*Vi ste osobni bankar u jednoj velikoj banci. Da li da odobrite zajam prijatelju poduzetniku koji nije još vratio niti onaj prošli u vrijednosti 500.000 kuna, ali obećaje da sa novih 100.000 kuna može promijeniti situaciju.*

Teško je prihvatiti činjenicu da investicija neće biti uspješna. Skloniji smo riziku i investiranju dodatnih sredstava u nadi da će investicija zaživjeti radije nego da odustanemo. Odustajanje – plaćanje penala i ostalih dodatnih troškova

# Zašto dolazi do eskalacija – nastavak

3. Menadžment impresija – odustati od loših odluka znači “izgubiti obraz” pred kolegama i osobama do koji nam je stalo. Želimo ostaviti sliku konzistentnosti i odlučnosti.

Istraživanje na EU menadžerima – češće će biti nagrađeni za odanost cilju nego da promijene svoju odluku.

## Zašto dolazi do eskalacija - nastavak

4. Pretjerani optimizam - pogreška u odlučivanju prema kojoj se ljudi ponašaju kao da će njihova budućnost biti bolja, svjetlija, prosperitetnija nego u ostalih ljudi.
- Skloni smo nerealistično pripisivati pozitivne ishode samima sebi a negativne ishode eksternim faktorima (recesija, inflacija, okolina) – vrlo često se može pročitati u godišnjim izvještajima kompanija ali i čuti u izlaganjima političara
  - Pretjerani optimizam dovodi do pretjeranog samopouzdanja – tendencije da precijenimo nivo kontrole koji imamo nad događajima, isključujući ulogu sreće

# Ograničena etičnost

- psihološki procesi koji navode ljude, sa inače izgrađenim etičnim sustavom vrijednosti, na upravo suprotna, neetična ponašanja
- Donošenje neetičnih odluka zbog ograničenosti ljudskih kognitivnih kapaciteta i događa se na nesvjesnom nivou. Svjesni, materijalni nivo samo je manifestacija krivog procesuiranja informacija naših ograničenih kognitivnih kapaciteta.
- -kada se pojedincima prezentira identična situacija, oni će je percipirati ovisno o svojoj ulozi u datoj situaciji koja stvara zaštitna razmišljanja.
- Npr. u situaciji organizacijskog konflikta između zaposlenih i menadžmenta, istu informaciju će zaposlenik/ica i menadžer/ica interpretirati na drugi način, tj. na onaj koji odgovara njihovom interesu.

## Zbog čega se javlja “ograničena etičnost”?

- ▶ Dvosmislenost i nedorečenost – Iako su mnoge odluke u poduzeću jasno propisane, postoje i one koje su nedorečene i dvosmislene. Čim postoji takva mogućnost, to će se iskoristiti.
- ▶ Privrženost – Dugogodišnjim i važnim klijentima/icama ili kolegama/icama smo privrženi i izjednačavamo svoje interese sa njima – interpretirat ćemo podatke kako njima odgovara, progledati im kroz prste, napisati više sati rada na projektu, nećemo poslati fakturu ove godine nego slijedeće,
- ▶ Nivo poznatosti - ljudi češće voljni naškoditi nepoznatim osobama nego poznatima (klijenti/ce sa kojima imate dugoročni odnos, koje poznajete).

- **Diskontiranje** - ljudi obično brže reagiraju na događaje sa trenutnim i brzim posljedicama, nego na one sa posljedicama koje sežu u budućnost koju sada ne vidimo i ne možemo predvidjeti da će se te posljedice uopće i ostvariti.
- **Eskalacija** - Istraživanja pokazuju kako u neetično ponašanje upadamo polagano. Svi mi činimo male greške koje ponekad ne kažemo niti smo ih ponekad svjesni; isto tako skloni smo reći i kakvu “bijelu laž” da bi se opravdali. (pr. kuhanje žaba)



# Kognitivne heuristike i pristranosti u grupama

- - Raspršenost odgovornosti u grupi ili efekt promatrača
- - Groupthink ili grupno mišljenje

# Raspršenost odgovornosti u grupi

Kada su pojedinci suočeni sa odlukom da li pomoći nađu se pod utjecajem drugih ljudi, tj. gledamo što će oni učiniti.

- Pr. mobbing pojedinaca na poslu, prometne nesreće,



# Zašto ljudi oklijevaju pomoći u grupnom okruženju?

- - Smatraju da su drugi “promatrači” bolje kvalificirani da pomognu (pr. doktori, policajci) i da je njihova intervencija nepotrebna.
- - Smatraju da bi se mogli osramotiti pred ostalim “promatračima” te da bi mogli biti kažnjeni.
- - Strah od gubitka važnih suodnosa na poslu i van njega i strah od “loših posljedica”

# Što je grupno mišljenje ili groupthink?

- Utjecaj ili pritisak grupe na pojedince.
- Događa se osobito u povezanim grupama, izoliranim od pretjeranih vanjskih utjecaja.
- - Zbog pritiska grupe dolazi do deindividualizacije, degradiranja efikasnog razmišljanja, procjene realnosti i moralne procjene

# Simptomi grupnog mišljenja

- iluzija neranjivosti, koju dijeli većina u grupi, koja vodi do pretjeranog optimizma i riskiranja
- kolektivni naponi da bi se racionalizirali ili umanjili znaci upozorenja
- bezrezervna vjera u moralnost grupe
- stereotipni pogled na druge grupe kao pretjerano zle, pre-mekane ili pre-glupe da bi se sa njima pregovaralo
- presing usmjeren na bilo kojeg pojedinca koji se ne slaže sa stavovima većine
- zajednička iluzija o jedinstvenosti grupe
- samo-cenzura odstupanja od grupnog konsenzusa

# Kako spriječiti grupno mišljenje?

- vođa potiče otvoreno izražavanje sumnji u odluke
- vođa prihvaća kritiku svojih stavova
- članovi grupe koji imaju važniji status izražavaju svoje mišljenje posljednji
- traži se mišljenje ostalih grupa koji se bave sličnom problematikom
- s vremena na vrijeme grupa se treba podijeliti u manje podgrupe
- članovi trebaju tražiti mišljenje od pouzdanih vanjskih eksperata i kolega; treba ih se s vremena na vrijeme pozivati na diskusije
- netko u grupi treba biti „đavolji advokat“, tj. osoba koja će konstruktivno pobiti sve dane argumente