

ORGANIZACIJA I MANAGEMENT

Analiza okoline poduzeća
Ishod učenja 2 – Opća i poslovna okolina
poduzeća

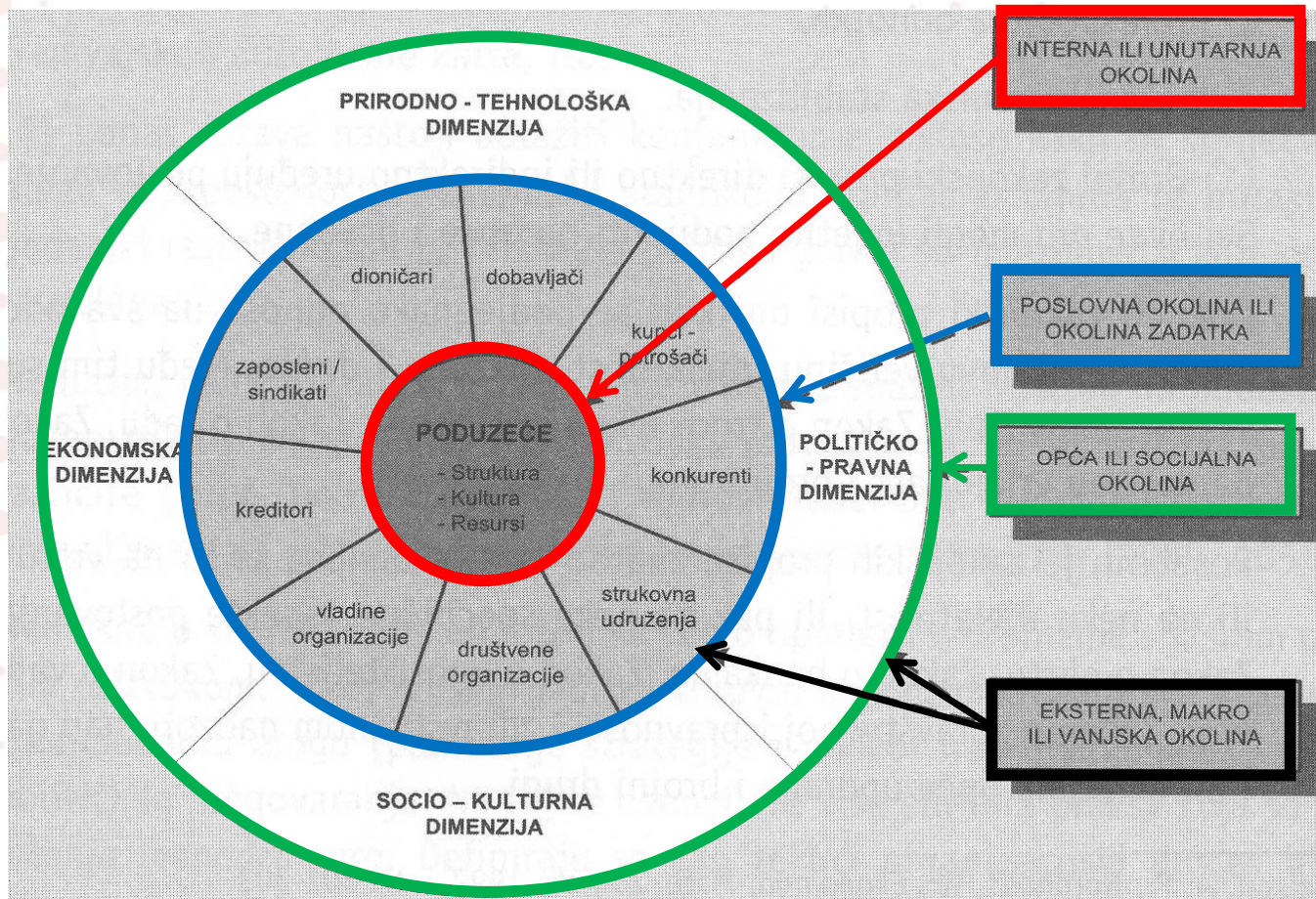
Pojmovno određene okoline

Menadžment

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

- Okolina označuje ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka.
- Ona neprekidno stvara i nove prilike i nove opasnosti za poduzeće.
- Razlikuju se dva temeljna segmenta okoline:
 - eksterna (čine šire socijalne i druge snage koje izvana utječu na poduzeće)
 - interna (čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine)

Okolina poduzeća



Eksterna okolina poduzeća

Eksterna okolina

- Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće.
- Dva ključna segmenta te okoline su:
 - opća ili socijalna okolina,
 - poslovna okolina ili okolina zadatka.

OPĆA 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, stavovi prema radu 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)

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 obzir 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 određeni 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.

Iseljeni građani u Hrvatsku poslali 4,25 milijardi eura, više od sedam posto BDP-a

Ljubica Gatarić

4–5 minuta

Stranci zaposleni ili doseljeni u Hrvatsku 2021. godine u svoje su zemlje prosljedili 534 milijuna eura, od čega je 226 milijuna eura isplaćeno u neku od članica EU, a 308 milijuna eura u treće zemlje

Od svih država članica EU Hrvatska je najovisnija o privatnim doznakama njezinih državljana koji žive i rade ili samo rade u inozemstvu i one su **premašile vrijednost sedam posto hrvatskog BDP-a**. U Hrvatsku su njezini iseljeni građani 2021. godine na privatne račune doznačili 4,25 milijardi eura, objavio je europski statistički ured. Daleko nakon Hrvatske s udjelom privatnih doznaka u nacionalnom BDP-u od tri posto su Letonija i Rumunjska. Hrvatska je po transferima rame uz rame sa Srbijom, a veću važnost privatnih doznaka za nacionalnu ekonomiju i BDP imaju samo Kosovo (18%), Crna Gora (10%) te Bosna i Hercegovina (10,5%) i Albanija. Usporedbe radi, privatne doznake iz inozemstva čine samo 1,2 posto slovenskog BDP-a.

Večernji list,
29.1.2023.

Oni koji su odselili iz Hrvatske šalju novce u nju, a oni koji su uselili u Hrvatsku šalju novce iz nje

Migracije nisu jednosmjerne, dok neki iz određene države iseljavaju, drugi useljavaju. Iseljenici određene države koji šalju novac kući predstavljaju priljev osobnih transfera, koji im povećava BDP kroz potrošnju.

Kada se iz neke države šalju novci u drugu, onda to za zemlju predstavlja odljev osobnih transfera. Netko tko je iselio iz Hrvatske u Njemačku i od tamo šalje novce obitelji u domovinu, stvara priljeve novčanih transfera Hrvatskoj, ali odljeve novčanih transfera Njemačkoj.

Taj odljev je za Njemačku realni gubitak, jer umjesto da se novci zarađeni u njoj troše u ekonomiji Njemačke, oni odlaze u drugu državu i tamo povećavaju potrošnju. Zbog toga priljev novčanih transfera možemo prikazati kao pozitivan utjecaj na BDP, a odljev kao negativan.

Hrvatska najovisnija unutar EU o osobnim transferima

Zbroj priljeva i odljeva je neto osobni transferi. S obzirom na to jesu li veći odljevi ili priljevi, može se odrediti utjecaj na BDP. Države s puno iseljenika, a malo useljenika će imati pozitivan utjecaj osobnih transfera na BDP, a one s puno useljenika koji šalju novac u domovinu negativan.

I prema ovome je Hrvatska rekorder EU, s neto osobnim transferima u iznosu 2.8 posto BDP-a. To znači da Hrvatska više primi novca od svojih iseljenika nego što useljenici u njoj pošalju izvan nje. Najgori nakon Hrvatske su Portugal (1.4 posto BDP-a), Bugarska (1.4 posto BDP-a) i Rumunjska (1.3 posto BDP-a). Te zemlje su najveći neto primatelji osobnih transfera u EU.

S druge strane zemlje poput Njemačke, Francuske, Belgije, Italije i Španjolske gube BDP zbog toga što su neto pošiljatelji osobnih transfera, što znači da strani radnici u njima više novca pošalju izvan tih država nego njihovi radnici u drugim državama pošalju u njih.

Očekivano, Srbija, Crna Gora i Albanija imaju jako visoku razinu neto osobnih transfera. To znači da radnici koji su iselili u njih daleko više novca pošalju u te države nego što radnici iz stranih država pošalju iz tih država u inozemstvo.

Neto osobni transferi Srbije su 7.6 posto, Crne Gore 6.5 posto i Albanije 6.1 posto. Ekonomije tih država izrazito puno ovise o novcima koje ljudi koji su iselili iz njih šalju kući tijekom rada u inozemstvu.

Udio osobnih transfera u nacionalnoj ekonomiji je indikator razvoja i može se mijenjati

Osobni transferi su dobar indikator razvijenosti. Bogate države imaju malo priljeva osobnih transfera u odnosu na veličinu gospodarstva i negativan iznos neto osobnih transfera. Iz njih ljudi rijetko iseljavaju, a i kada ise, nemaju potrebu slati novce iz inozemstva svojim obiteljima.

Siromašne države imaju puno iseljenika, slijedom toga velike priljeve osobnih transfera iz inozemstva i pozitivan iznos neto osobnih transfera. Ljudi iz njih iseljavaju da bi mogli pronaći posao ili bolje poslove u inozemstvu, a dio zarađenog šalju u domovinu svojim obiteljima.

Hrvatska je prema kriteriju osobnih transfera najsiromašnija država EU. Dobra vijest je da se to može promijeniti. Dobar primjer je Poljska, koja je nakon ulaska u EU zabilježila veliki val iseljavanja i posljedično rast priljeva od neto transfera, ali je zbog snažnog ekonomskog rasta iseljavanje stalo. Čak se bliži pozitivnoj nuli po pitanju neto osobnih transfera (trenutno 0.1 posto BDP-a).

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.

China's economic slowdown isn't an abstract concept for Zheng Jiewen, 23, who works full time at an ad agency in the southern megacity of Guangzhou.

Mainly a print model, Zheng used to rake in 30,000 yuan (\$4,230) a month when she began working two years ago. But, starting last year, when new business at the company she worked for started to decline, her salary was reduced incrementally, culminating in a major cut in February that slashed her earnings to just half of her previous pay.

"I was extremely shocked," she told CNN. She said she immediately brought down her spending to match her new salary. That meant no more Louis Vuitton, Chanel or Prada, formerly her go-to brands.

These days, she and her friends are spending their more limited funds on so-called "pingti" products, high-quality replicas of branded goods known in English as dupes. Some are virtually indistinguishable from the real thing, while others are inspired by the original design and offer more colors or textures. The popularity of this product category is soaring as consumer confidence in China nears a historic low, according to analysts.

The "obvious" economic slowdown has resulted in social media searches for dupes tripling from 2022 to 2024, said Laurel Gu, a Shanghai-based director of Mintel, a market research firm.

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 rasa, etnička i vjerska struktura.
 - Menadžeri koji proučavaju demografske aspekte socijalne okoline mogu izraditi kvalitetne planove kadrova i marketinške planove.

HRVATSKA je iseljenička država cijelu povijest. Kao rezultat toga otprilike podjednak broj Hrvata živi izvan Hrvatske kao i u njoj. Iako se radi o kontinuitetu iseljavanja već stoljećima, u nekim razdobljima je posebno intenzivno. Najnoviji val je počeo nakon izbijanja financijske krize 2008., a intenzivirao se ulaskom Hrvatske u EU. Do tada je Hrvatska čak imala pozitivan migracijski saldo, više ljudi se useljavalo nego iseljavalo, primarno zbog doseljenika iz BIH.

Veliki gradovi imaju sve manje stanovnika, a Osijek je ispao s popisa gradova s više od 100 tisuća stanovnika. Malo koji grad ili općina imaju veći broj rođenih nego umrlih, primarno zbog manjka mladih u fertilnoj dobi i niskog broja rođene djece.

Hrvatska se tako po broju stanovnika vratila na razine iz kasnih 40-ih, a gotovo trećina stanovnika su umirovljenici. Jasno je da su primarno odlazili mladi, koji nisu mogli pronaći zaposlenje u Hrvatskoj i koje je razočaravala socio-ekonomska situacija.

Prvi put u 15 godina u Hrvatskoj narastao broj stanovnika

Branimir Perković

Index, 20.7.2024

6 – 7 minuta

DEMOGRAFSKI problemi Hrvatske su zadnjih desetljeća dvojaki. Istodobno pada broj rođenih i masovno se iseljava, što je dovelo do katastrofalne situacije da je između dva popisa stanovništva, 2011. i 2021., Hrvatska izgubila 400 tisuća stanovnika. To je jedna od najgorih demografskih kataklizmi u Europi i svijetu.

Ipak, najnoviji podaci statističke agencije EU Eurostat otvaraju nadu da se bar jedan dio porazne demografske slike preokrenuo. U 2023. je zabilježen rast stanovništva Hrvatske od 11.079 stanovnika, što otprilike odgovara broju stanovnika Knina i okolice.

To je primarno rezultat pozitivnog migracijskog salda, tj. činjenice da se te godine više ljudi uselilo u Hrvatsku nego se iz nje iselilo. Zabilježeno je 30 tisuća više useljenih nego iseljenih, čime je nastavljen pozitivan trend započet u 2022., kada se također u Hrvatsku više ljudi doselilo nego iz nje iselilo.

Tko se najviše useljava u Hrvatsku?

Državni zavod za statistiku će 31. srpnja objaviti detaljnije podatke o useljenicima u Hrvatsku po dobi, nacionalnosti i zemlji iseljavanja. Ako podaci budu slični kao za 2022., u kojoj se također više ljudi uselilo u Hrvatsku nego iz nje iselilo, može se očekivati da će između 15 i 20 posto doseljenih biti s hrvatskim državljanstvom, 20 posto će biti iz Ukrajine, 15 posto iz BiH itd.

Osim Srbije, Ukrajine i BiH, jako velik broj ljudi useljava se iz država koje se nalaze u Aziji, primarno Nepala i Filipina. Indexova sugovornica Monika Balića, s Odjela za demografiju i hrvatsko iseljeništvo na Fakultetu hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu, naglašava da se radi primarno o privremeno doseljenima, tj. inozemnim radnicima. To se vidi iz činjenice da je veći udio muškaraca od žena, iz država poput Nepala, Filipina, Bangladeša i Egipta čak 85 posto.

"Dio recentnih hrvatskih iseljenika posljednjih godina se vraća u domovinu, no vrlo je utopijski misliti kako će njihov broj na godišnjoj razini u skorije vrijeme znatno nadmašiti broj odseljenih hrvatskih državljana jer je ipak riječ o zemljama koje su ekonomski znatno razvijenije i stabilnije od Hrvatske. Porast broja doseljenih u Hrvatsku posljednjih godina uvelike je rezultat deficita radne snage, posebice u djelatnostima graditeljstva, turizma i ugostiteljstva, industrije, prometa i trgovine, a to će obilježiti i trend doseljavanja u Hrvatsku u narednom razdoblju",

navodi Monika Balića.

Demografska katastrofa: Japanska firma s pelena za bebe prelazi na pelene za odrasle

Index.hr

3–4 minute

JAPANSKI proizvođač pelena najavio je da će prestati proizvoditi pelene za bebe i da će se umjesto toga fokusirati na tržište za odrasle. Oji Holdings posljednja je u nizu tvrtki koje su napravile takav korak u Japanu, koji ubrzano stari, a stope nataliteta rekordno su niske.

Prodaja pelena za odrasle premašila je prodaju pelena za bebe prije više od 10 godina. Broj beba rođenih lani u Japanu iznosi 758.631, što znači da je manji za 5.1% u odnosu na prethodnu godinu.

Rođeno najmanje beba od 19. stoljeća

Bio je to i najmanji zabilježeni broj rođenih u Japanu od 19. stoljeća. U 1970-ima ta je brojka iznosila više od dva milijuna. U priopćenju Oji Holdings navodi da njegova podružnica, Oji Nepia trenutno proizvodi 400 milijuna dječjih pelena godišnje. Proizvodnja pada od 2001. godine, kada je tvrtka dosegla vrhunac – 700 milijuna pelena.

Najbrže rastuća demografska skupina na tržištu rada u SAD su - stariji od 75

Forbes

6 – 7 minuta

18. pro 2023. 13:09

Nova analiza Pew Research Centra otkriva kako se udio starijih Amerikanaca na tržištu rada od 1987. godine gotovo udvostručio

Iako se dobi za umirovljenje približavaju i neki iz generacije X, a svi pripadnici generacije Boomera u mirovini će biti do 2030. godine, sve više i više ljudi nastavlja raditi i u starijoj dobi, otkriva novo istraživanje **Pew Research Centra**. Ono pokazuje da je gotovo petina Amerikanaca starijih od 65 ove godine bilo zaposleno – gotovo dvostruko više u odnosu na 1987. godinu.

Možda najšokantnije otkriće analize jest da su najbrža skupina na tržištu rada oni stariji od 75 godina.

“Nije stvar samo u tome da danas imamo veći broj starijih osoba u populaciji nego ranije, već više njih još uvijek radi,” kaže **Richard Fry**, viši istraživač centra i jedan od autora izvješća.

Sve veći benefiti za starije zaposlenike ili programi postepenog umirovljenja poput onog u HireClixu pridonose tome da sve više ljudi radi i u kasnijoj životnoj dobi. Programi postepenog umirovljenja omogućavaju starijim radnicima da smanje broj radnih sati, a istovremeno primaju određeni postotak plaće i benefite; oko 36 posto kompanija koje je prošle godine anketirala tvrtka za ljudske resurse Mercer izjavilo je kako nude takve programe. Druge kompanije nude povlastice poput plaćenog dopusta za djedove i bake, ili povlastice za menopauzu poput pristupa specijalistima ženskog zdravlja.

Stariji nastavljaju raditi i zato jer su generalno zdraviji nego prije i manja je vjerojatnost da će patiti od nekih zdravstvenih poteškoća, ali i zato jer se suočavaju sa sve većim financijskim izazovima.

Inflacija, promjene u mirovinskom sustavu i sve siromašnija socijalna skrb, kaže Fry, prisiljavaju ljude da rade i u kasnijim godinama.

Stephen Miggels ima 72 godine, a još uvijek radi 10 do 20 sati tjedno kao developer medicinskih proizvoda. On kaže kako “postoji rašireni strah da će nam u kasnijim godinama ponestati novca jer svi starimo i dulje živimo. Koliko dugo možete rastegnuti štednju za mirovinu? Za mene je to glavna motivacija da nastavim raditi.”

Neki Amerikanci ostaju na poslu kako bi otplatili dugove još od vremena studiranja ili kako bi mogli financijski pomoći svojim unucima, kaže **Loretta Barr**, vanjska suradnica i karijerna trenerica u tvrtci **Korn Ferry**.

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



**What makes
us human?**



**Selecting all images
with traffic lights.**

POSLOVNA OKOLINA

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:
 - **konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici, partneri.**

Poslovna okolina

- (1) Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse. Najočitiji 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

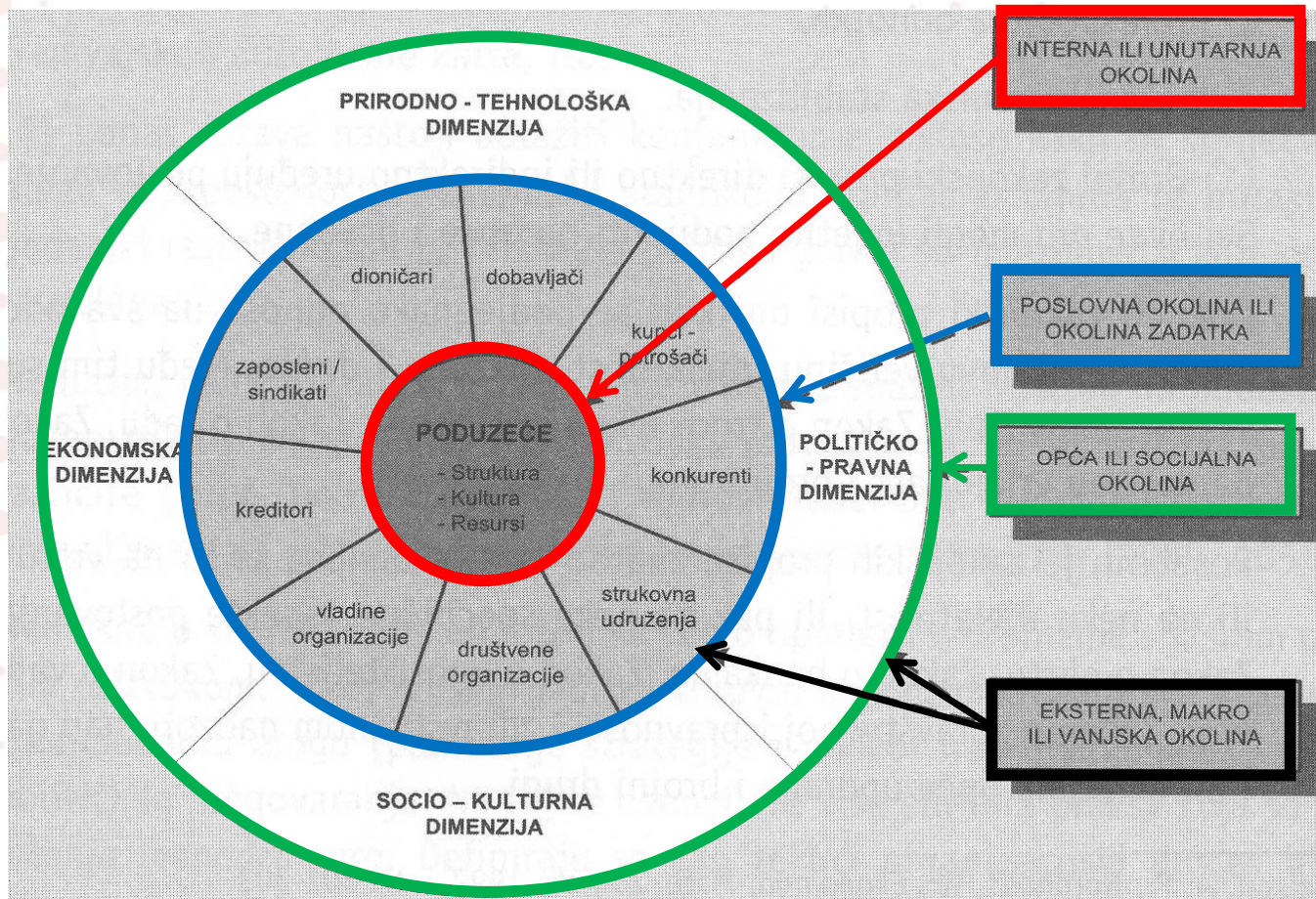
- (4) Regulatori
- Regulatori su specifične organizacije u poslovnoj okolini koje imaju moć kontrolirati, regulirati ili utjecati na politiku i praksu poduzeća.
- Čine onaj dio političko-pravne okoline koji je u neposrednoj okolini poduzeća.
- Obično se razlikuju dvije vrste tih regulatora:
 - 1) vladine 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, a to 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 eksternu i poslovnu okolinu?

Okolina poduzeća



Eksterna okolina – 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, zakonodavna klima, sklonost političara, fiskalna i monetarna politika
- Pravna komponenta – zakoni 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

PEST analiza proizvođač električnih automobila

PEST Analysis Example			
P	E	S	T
Political	Economic	Social	Technological
<ul style="list-style-type: none">- Government provides a £5,000 subsidy towards the purchase of electric cars.- Electric vehicles are exempt from emissions tax.- Government policy is to have 50% of cars powered by petrol in 5 years.	<ul style="list-style-type: none">- Inflation rate is low but likely to rise soon.- Import duties are low for batteries.- Electricity price is both inexpensive relative to other countries, and stable.	<ul style="list-style-type: none">- Millennials want cleaner cars.- Low range of vehicles is off putting to consumers.- There is status associated with owning an electric car.- You people strive to be environmentally friendly.	<ul style="list-style-type: none">- There is a lack of charging stations. This is very slowly changing.- Batteries are unlikely to charge more quickly for the foreseeable.

PEST Analysis of Netflix

P olitical

- For Netflix, censorship has proven to be an issue.
- Due to the government rules and policies, the entire content of Netflix is not available in all countries and its viewers.



E conomic

- The fluctuating exchange rate affects its economy when buying others' content.
- The loyal customers of Netflix complain about a steady hike in the subscription price.



S ocial

- The splendid work environment works in favor of the company.
- Netflix and its CEO are known for their generous nature, and their kind gestures have touched people.



T echnological

- In Netflix, one can avail high-quality video with minimal data being spent.
- The continuously changing algorithms often confuse the users.



E nvironmental

- The company's recent investment in joining hands with EPA showcases its willingness to shift to renewable energy.
- Other steps towards a sustainable future include reduced use of papers in the office.



L egal

- The sudden hike in subscription prices led the company to have a conflict with its customers.
- The continuous copyright claim drives Netflix to face issues with a small segment of its customers.

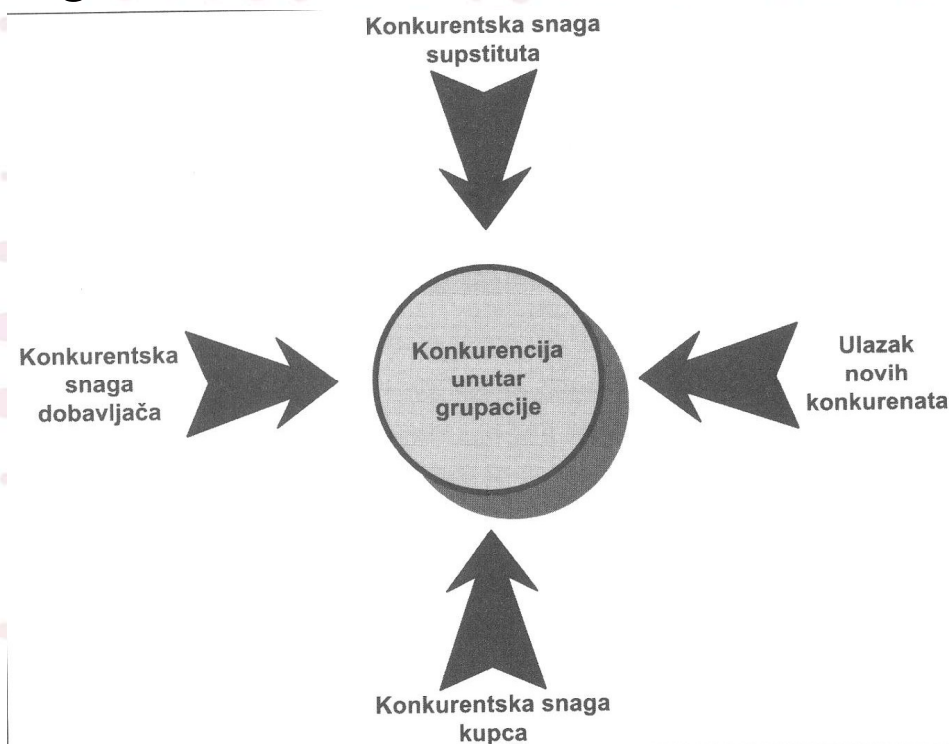


- <https://www.youtube.com/watch?v=F0KQ-h6v3-s>

Analiza poslovne okoline

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

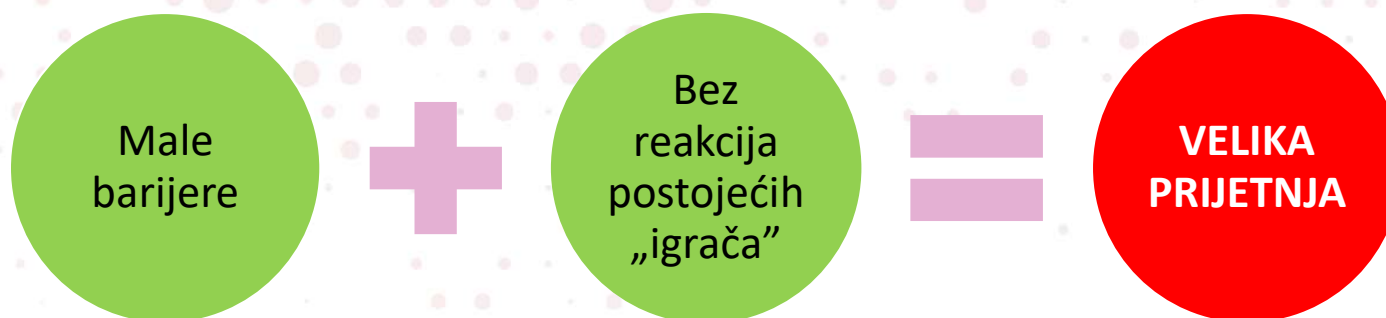
... je jače ako postoje sljedeći uvjeti:

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;

- <https://www.youtube.com/watch?v=ewnYznftKI0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=OWwSS6nrfQM>