

ORGANIZACIJA I MANAGEMENT

Ponavljanje za M1

- Na M1 pišete I1-I3
- 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 tri ishoda
- Imat ćete pitanja za 1 do 6 bodova
- Znanje koje se testira je objašnjeno na predavanjima i vježbama

Minimalni:

- Objasniti menadžment, njegove funkcije, aktivnosti, uloge menadžera i vještine upravljanja.
- Ocijeniti različite elemente i vrste plana na temelju analize okruženja.
- Analizirati prednosti i nedostatke različitih organizacijskih struktura.
- Primijeniti različite elemente upravljanja ljudskim resursima na primjeru poduzeća.
- Analizirati prednosti i nedostatke različitih modela vođenja i teorija motivacije.
- Objasniti važnost procesa kontrolinga organizacije.

Željeni:

- Analizirati menadžment, njegove funkcije, aktivnosti i uloge menadžera i upravljačke vještine.
- Napraviti analizu okruženja i plan na temelju te analize.
- Kreirati organizacijsku strukturu odjela ili organizacije.
- Argumentirati važnost upravljanja ljudskim resursima u poduzeću.
- Primijeniti odgovarajući model vodstva i motivacije u primjeru poslovnog slučaja.
- Izraditi sustav kontrole na primjeru poslovnog slučaja.

Kriteriji i ishodi

Skup ishoda učenja	Ishodi učenja	M1	M2	Individualni projektni zadatak	MAX
S1	I1	12			12
	I2	19			19
	I3	14			14
S2	I4		14		14
	I5		19		19
	I6		12		12
	Izvan ishoda učenja			10	10
	Total	45	45	10	100

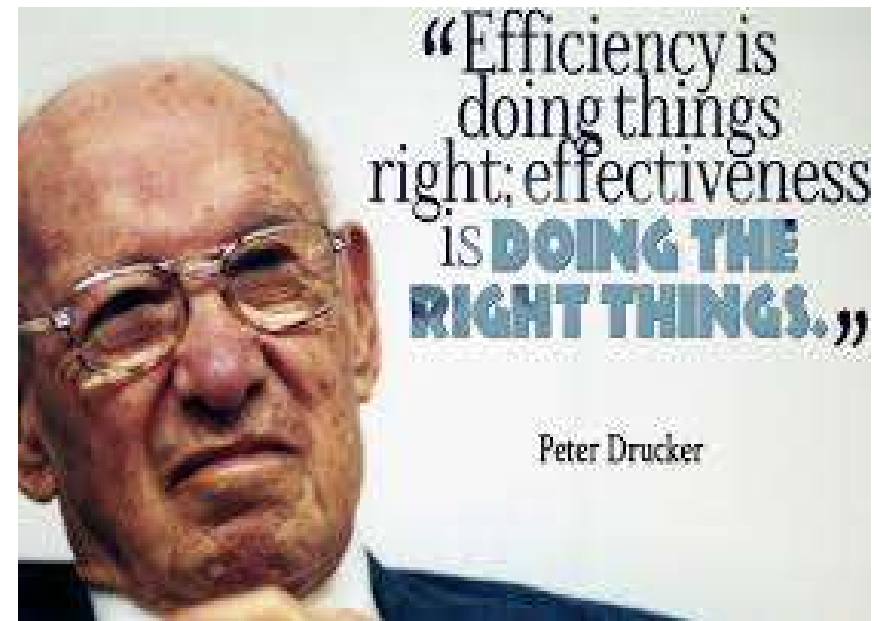
ISHOD 1 – UVOD U MENADŽMENT

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.**

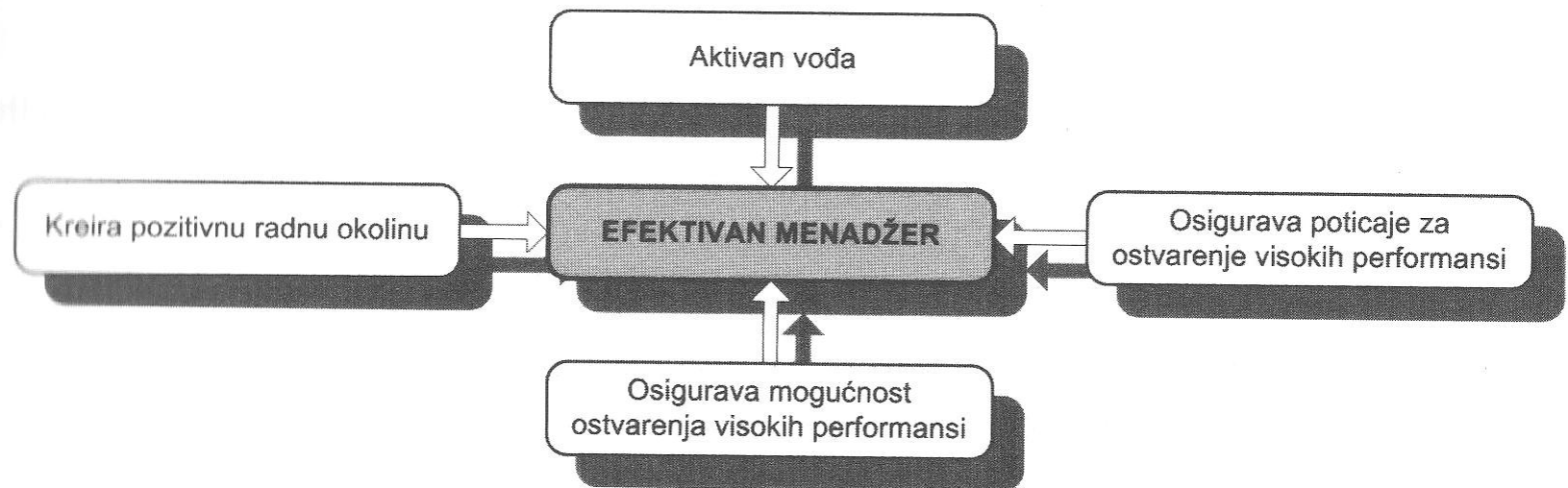
Menadžment - Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti

- 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)
- 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
Informacijska uloga	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.
Interpersonalna uloga	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.
Uloga odlučivanja	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

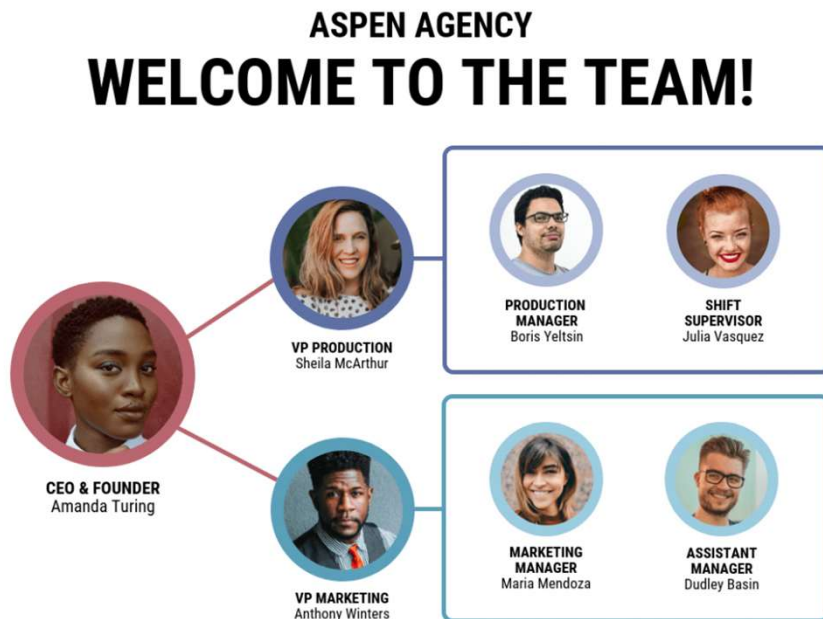
- Funkcijski zadaci
 - Odnose se na zadatke koje vrši neka poslovna funkcija (prodaja, proizvodnja, financije, logistika, IT itd.) – pr. Direktorica prodaje, direktor nabave itd.
 - Radi se o znanjima koja su specifična za svaku funkciju
- „Menadžerski zadaci”
 - Zadaci koji se obavljaju u sklopu menadžerske 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

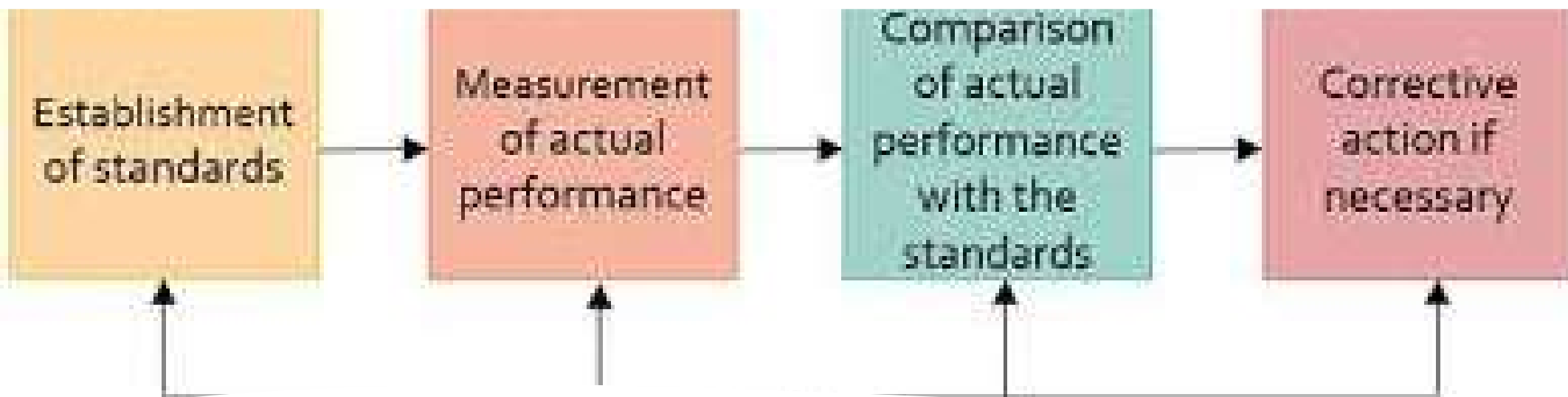
Coaches

Listens More

Inspires Enthusiasm

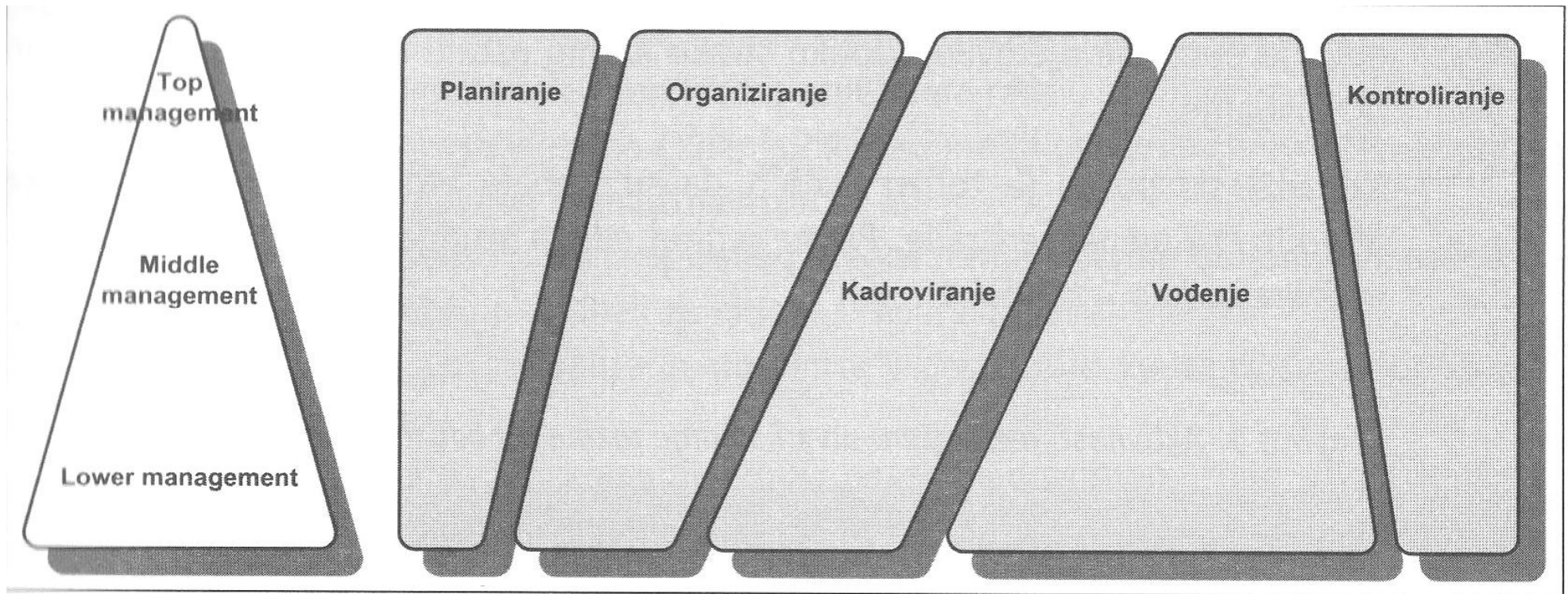
Asks





- 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

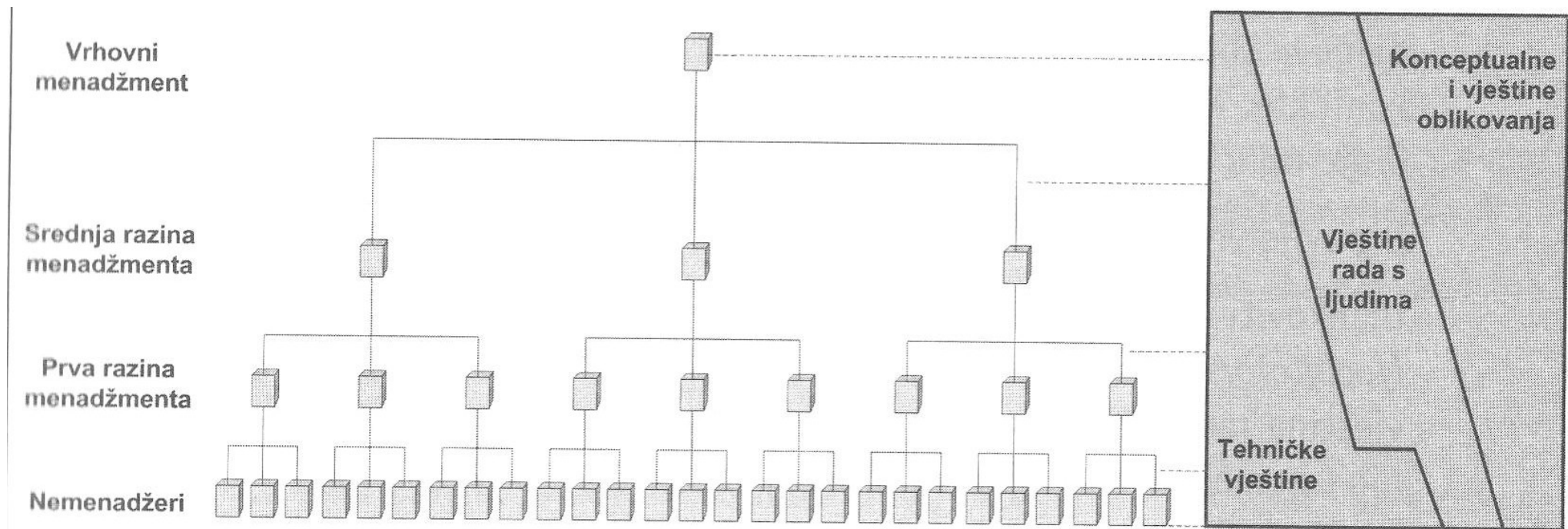
KONCEPTUALNE

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

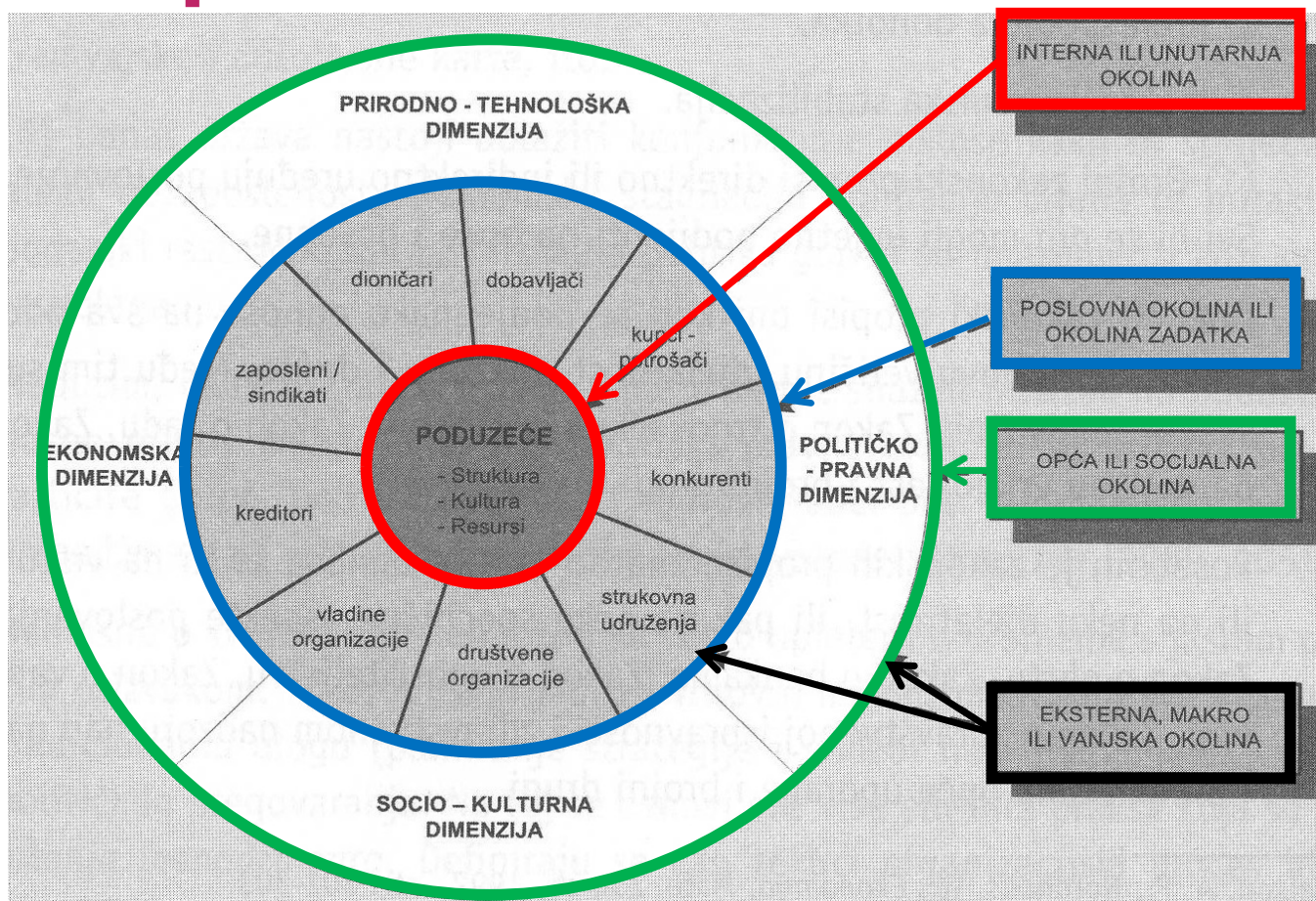


Zadatak sa vježbi bitan za ispit

- 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

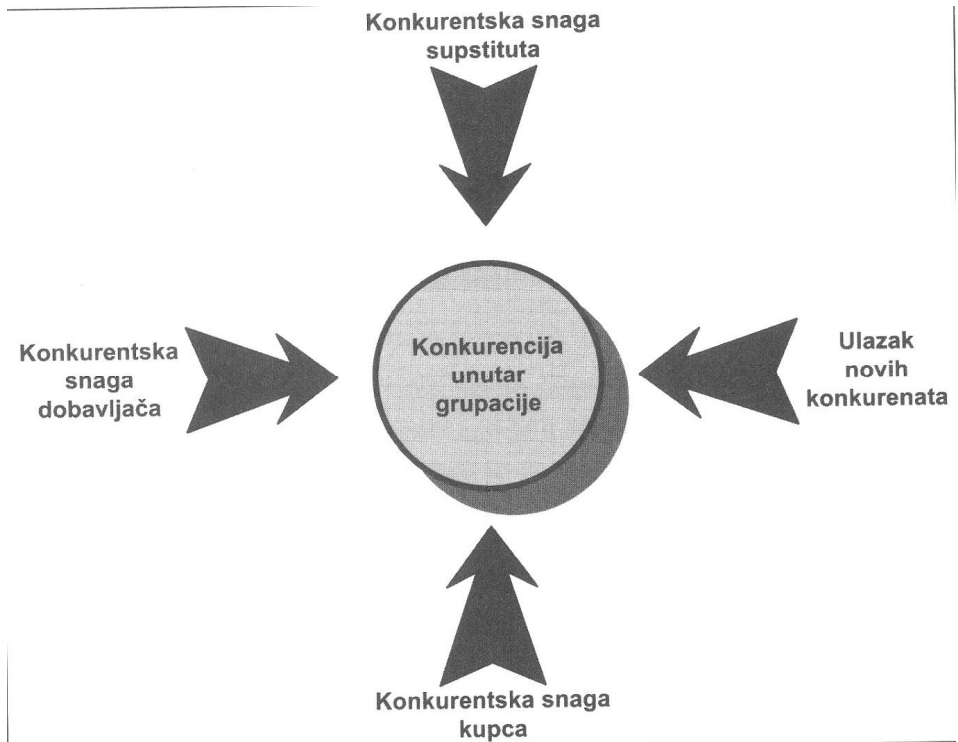
- Socijalna komponenta – demografija, kulturološki stavove, stupanj pismenosti i obrazovanja, običaji, uvjerenja, stilovi života, dobna struktura, mobilnost stanovništva i sl. Promjene se u ovom sektoru događaju sporo ali mogu imati značajan i neizbježan učinak
- Ekološka komponenta – fizičko i biološko 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
-
- The diagram uses curly braces to group the SWOT components. A brace on the right side of the first two items (S and W) is labeled 'Poduzeće'. Another brace on the right side of the last two items (O and T) 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 Vanjsko	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	<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.
Prijetnje (T)	<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.

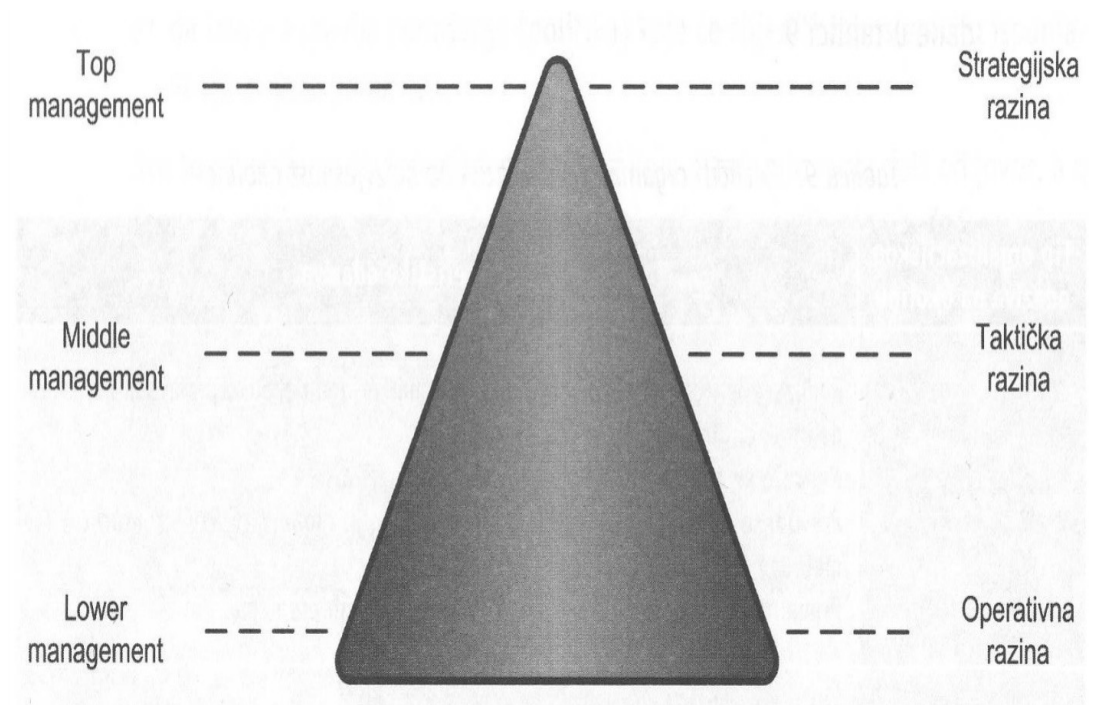
Opis strategija

- 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 2 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 2 – postavljanje SMART ciljeva

- Predavanje i zadaci za vježbu – **za ispit znati iz općeg napraviti SMART cilj!**

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.

Organiziranje

- Ishod učenja 3

**UZ TEORIJU ZNATI I STVORITI
FUNKCIONALNU/DIVIZIONALNU
STRUKTURU KOJU SMO RADILI NA
VJEŽBAMA”**

Stvaranje organizacijske strukture – dizajn organizacije

Elementi dizajna organizacije– definiraju organizacijsku strukturu i samu organizaciju

Specijalizacija

Lanac zapovijedanja

Raspon kontrole

Centralizacija naspram decentralizaciji

Formalizacija

Departmentalizacija

Specijalizacija (podjela rada)	Lanac zapovijedanja	Raspon kontrole	Centralizacija Vs decentralizacija	Formalizacija	Departmentalizacija
<ul style="list-style-type: none"> • (Do koje razine je ukupni zadatak organizacije podijeljeni na različite poslove?) (npr. Fordova pokretna traka) 	<ul style="list-style-type: none"> • (Linija autoriteta: tko mi je nadređen i tko je odgovoran za određene procese? Kome pojedinci i grupe podnose izvještaj?) (npr. princip pariteta: autoritet i odgovornost moraju se podudarati) 	<ul style="list-style-type: none"> • (S koliko pojedinaca menadžeri/ce mogu efikasno i efektivno komunicirati?) 	<ul style="list-style-type: none"> • (Gdje leži autoritet za donošenje odluka?) 	<ul style="list-style-type: none"> • (Postojanje i prevaga formalne ili neformalne organizacije) 	<ul style="list-style-type: none"> • (od engl. department = odjel) (Na kojem principu će poslovi biti podijeljeni i grupirani, tj. princip na kojem se definiraju odjeli?) (vrste organizacijskih struktura)

Specijalizacija

- **Specijalizacija** opisuje do kojeg stupnja su organizacijski zadaci podijeljeni na zasebne poslove.
- Zaposlenici obavljaju samo dio zadatka tj. svoje određene poslove unutar odjela (pr. Specijalistica za obrazovanje zaposlenih unutar Kadrovskih poslova – ne bavi se radnim pravom nego obrazovanjem). Specijalizacija može svesti zaposlenika na obavljanje samo jednog specifičnog zadatka (pr. Fordova pokretna traka)
- Postiže se efikasno obavljanje posla, međutim izaziva dosadu, kvarove i može biti pogubna za motivaciju zaposlenika.
- Mnoge tvrtke uvode timove i druge mehanizme koji poboljšavaju koordinaciju i pružaju veći izazov zaposlenicima.

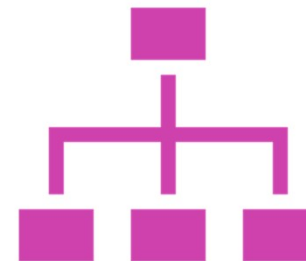


Lanac zapovijedanja

- **Danas ima smanjenu ulogu** zbog napredne komunikacijske tehnologije i neovisnosti zaposlenih
- **Predstavlja "nesalomljivu" liniju autoriteta** koja se proteže od vrha organizacije prema njezinom dnu.
- Lanac zapovijedanja neprekinuta je linija autoriteta koja povezuje sve zaposlene u organizaciji i pokazuje tko kome odgovara.
- Za zaposlene to znači ...
 - ...kome da se obratim ako imam problem
- Treba ga promatrati u **kontekstu autoriteta – skalarni princip i jedinstvenosti zapovijedanja.**



Jedinstvo zapovijedanja znači da je svaki zaposleni odgovoran samo jednom nadređenom. – tradicionalni način zapovijedanja



Skalarni princip odnosi se na jasno definiranu liniju ovlasti u organizaciji koja uključuje sve zaposlene i ide od vrha do dna. Tko kome odgovara od vrha do dna

Autoritet, Odgovornost i Delegiranje

- **Autoritet** – formalno i legitimno pravo menadžera/ica da donosi odluke, daje zapovijedi i alocira resurse kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Autoritet je sazdan u organizacijskoj poziciji a ne u osobi, zaposleni ga prihvataju jer smatraju da je legitimno pravo nositelja pozicije da koristi svoj autoritet. Skalarno načelo (vertical principle) – autoritet ide od vrha ka dnu hijerarhije
- **Odgovornost** za izvršenje zadatka - Ovlast (en. Responsibility) – “druga strana medalje” vezana uz autoritet. Obaveza da se izvrši dani zadatak. Uobičajeno, ako imaš autoritet imaš i odgovornost, no u praksi nije tako.
- Odgovornost bez autoriteta – menadžer/ica mora nagovarati zaposlene i uspješnost obavljanja zadatka je ovisna o sretnim okolnostima
- Autoritet bez odgovornosti – dovodi do tiranije, autoritet se upražnjava vrlo često bez ikakve svrhe (“pokazivanje mišića”)
- **“Odgovornost u lancu zapovijedanja”** (en. Accountability) – osobe koje imaju autoritet i odgovornost izvršiti zadatak, moraju o izvršenju zadatka obavijestiti nadređene i obraniti rezultate izvršenja zadataka.

Accountability – odgovornost u lancu zapovijedanja

- Odgovornost u lancu zapovijedanja (en.accountability) je mehanizam kroz koji se autoritet i odgovornost za izvršenje zadatka (en.responsibility) dovode u sklad.
- Ona znači da ljudi s ovlastima i odgovornošću za izvršenje zadatka podliježu izvješćivanju i opravdavanju rezultata zadatka onima koji su iznad njih u lancu zapovijedanja.
- Da bi organizacije dobro funkcionirale, svi moraju znati koje zadatke trebaju izvršiti, s obzirom na autoritet koji oni imaju te isto tako moraju znati kome odgovaraju.



Delegiranje

“I think the most difficult transition for anybody from being a worker bee to a manager is this issue of delegation. What do you give up? How can you have the team do what you would do yourself without you doing it?”

—Tachi Yamada, Executive Vice President and Board Member, Takeda Pharmaceuticals

Three Steps in Delegation

Step 1: Assign Responsibility

Explain key tasks and performance expectations to others

Step 2: Grant Authority

Allow others to take necessary actions

Step 3: Create Accountability

Require others to report back on progress and completed tasks

Delegiranje – prijenos autoriteta (moći) i odgovornosti na niže hijerarhijske razine.

- Delegiranje donošenja odluka nižem menadžmentu i zaposlenima može biti vrlo motivirajuće i poboljšati brzinu, fleksibilnost i kreativnost.



Linijske, službovne i funkcionalne ovlasti

- Važan pojam u definiciji lanca zapovijedanja
- **Linijske ovlasti** (*en. Line authority*) – nadređenom daje ovlast nad podređenim. Tzv. Skalarno načelo organizacije – što je jasnija linija ovlasti od najvišeg položaja u upravi poduzeća do svakog podređenog položaja to će biti jasnija odgovornost za donošenje odluka i učinkovitija komunikacija –

pr. direktorica prodaje ima ispod sebe svoje direktno podređene

- **Službovna ovlast** (*en. Staff authority*) – po prirodi je savjetodavna, tj. Daje ovlast pojedinim menadžerima da savjetuju linijske menadžere

pr. Služba za odnose sa javnošću – pretežno savjetuje vodeći menadžment, međutim unutar sebe postoje i linijski suodnosi – direktor PR-a ima ispod sebe svoje zaposlene.

Raspon kontrole

- **Koliko podređenih** može jedan menadžer/ica voditi efikasno i efektivno?
- Tradicionalno mišljenje – menadžer/ica treba voditi 7 do 10 ljudi. Mnoge „lean” organizacije imaju raspon kontrole 30, 40 pa i više ljudi koje vodi jedan menadžer/ica.
- Općenito, kada nadređeni moraju biti blisko povezani s podređenima, raspon bi trebao biti mali - preferira se manje ljudi pod sobom.
- Nasuprot tome, kada je nadređenima potrebna mala uključenost sa podređenima, raspon kontrole je veliki - može se imati više ljudi pod sobom.

Kada se preferira veći raspon kontrole (nadređena osoba ima više podređenih)

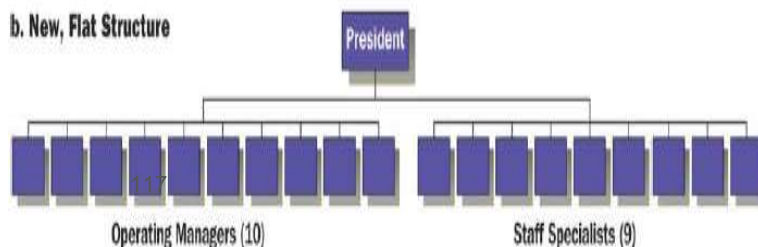
- Posao koji obavljaju podređeni je stabilan i rutinski.
- Podređeni obavljaju slične radne zadatke.
- Podređeni su koncentrirani na jednom mjestu.
- Podređeni su visoko obučeni i potrebno im je malo smjernica u obavljanju zadataka.
- Dostupna su pravila i procedure koje definiraju aktivnosti zadatka.
- Sustavi podrške i osobe za podršku su menadžerima dostupne.
- Osobne sklonosti i stilovi menadžera/ica favoriziraju veliki raspon

Primjer: povećanje raspona kontrole

a. Old, Tall Structure



b. New, Flat Structure



Međunarodna metalurška tvrtka je reorganizirana kako bi se povećao CEO-ov raspon kontrole.

- Višerazinski skup menadžera prikazan u (a) zamijenjen je s 10 operativnih menadžera/ica i 9 stručnjaka/inja za osoblje koji su izravno odgovorni izvršnom direktoru, kao što je prikazano na (b).

- Glavnom izvršnom direktoru je ovaj široki raspon od 19 podređenih rukovoditelja/ica odgovarao jer je bio usklađen sa njegovim stilom vođenja, osim toga rukovodeći tim bio je vrhunski i nije im trebalo puno nadzora, a svi su bili smješteni na istom katu poslovne zgrade.

Centralizacija / decentralizacija

- **Gdje se donose odluke?**

- U decentraliziranoj organizaciji odluke se donose brže i akcije se poduzimaju brže.
- Centralizirana organizacija – većina odluka se donosi na vrhu
- Decentralizirana organizacija – donošenje odluka delegira se na niže hijerarhijske pozicije

Koliko će neka organizacija biti centralizirana ili decentralizirana ovisi o:

- Promjenama i utjecajima okoline (kriza i sl.)– Boeing, Mississippi Power, Wells Fargo
- Strateškom određenju kompanije – Wholefoods, Toyota SAD

Primjeri: Mississippi Power, Whole Foods, Boeing

- *Greater change and uncertainty in the environment are usually associated with decentralization.* A good example of how decentralization can help organizations cope with rapid change and uncertainty occurred following Hurricane Katrina in 2005. Mississippi Power restored power in just 12 days, thanks largely to a decentralized management system that empowered people at the electrical substations to make rapid, on-the-spot decisions.³³
- *The amount of centralization or decentralization should fit the firm's strategy.* Consider Whole Foods prior to its acquisition by Amazon. The company thrived for years with a decentralized approach that allowed store managers to go in their own direction and run their stores as they saw fit. Decentralization fit with the Whole Foods strategy of allowing stores to provide the local flavor, specialty items, and customer service that are a cornerstone of the company's success. However, as stiffer competition eroded profits, Whole Foods centralized purchasing functions to increase purchasing power and reduce costs.³⁴
- *In times of crisis or risk of company failure, authority may be centralized at the top.* As an example, consider the moves Boeing Corporation made after fatal crashes of two 737 MAX airliners threw the company into a crisis. Boeing recently centralized its safety oversight operations in a new Product and Services Safety Organization. The new division will oversee safety responsibilities previously managed across multiple business and operating units, with the head of the division reporting to the chief engineer and a board-level committee that includes the CEO.³⁵

Primjer Toyota SAD, Wells Fargo

the action by well-informed people, and permit more rapid response to external changes. Even Japanese companies such as Toyota, which have a strong tradition of centralization, are seeing the power of decentralization for promoting a sense of ownership among employees. “We didn’t have to go back to Japan for approval on everything,” said Randy Stephens, the chief engineer at the Toyota Technical Center near Ann Arbor, Michigan, where a new version of the Avalon was designed and engineered. “We might go back to review the status of the project, but there is a feeling of ownership of this car here.” Toyota was strongly criticized for its need to coordinate with headquarters every decision regarding a spate of safety issues and recalls in 2009–2011. Executives have since overhauled the quality control process and decentralized more decision making to regional managers in charge of safety in North America, Europe, and Asia.³⁰

However, not every organization should decentralize all decisions. Wells Fargo executives say too much decentralization was partly to blame for the ethical and legal trouble that struck the company when employees began opening fake bank and credit card accounts, as described in Chapter 4. Regulators and board members believe the decentralized structure promoted an aggressive sales culture that pushed low-level employees to open fake accounts as a means to hit their targets. When Charles Scharf was brought in to run the company in the midst of the scandal, he initiated a restructuring that split the company into more divisions but brought greater centralization, with each of the divisional heads reporting directly to the CEO.³¹

Formalizacija



Formalna organizacija

Ovo je "službena" struktura ili način na koji bi stvari trebale funkcionirati. Zamislite to kao "najbolju pretpostavku" o tome kako uskladiti položaje, ljude i odgovornosti da biste obavili posao. No, kao i kod većine nagađanja, stvari ne funkcioniraju uvijek kako je zamišljeno. Okolnosti se mijenjaju, zadaci se mijenjaju, ljudi se mijenjaju i još mnogo toga. I svaki put kad to učine, formalna se struktura malo više udaljava od trenutne situacije kojoj bi trebala odgovarati. Zbog toga se menadžeri često petljaju s formalnom strukturom u pokušaju da postignu pravo usklađivanje.



Neformalna organizacija

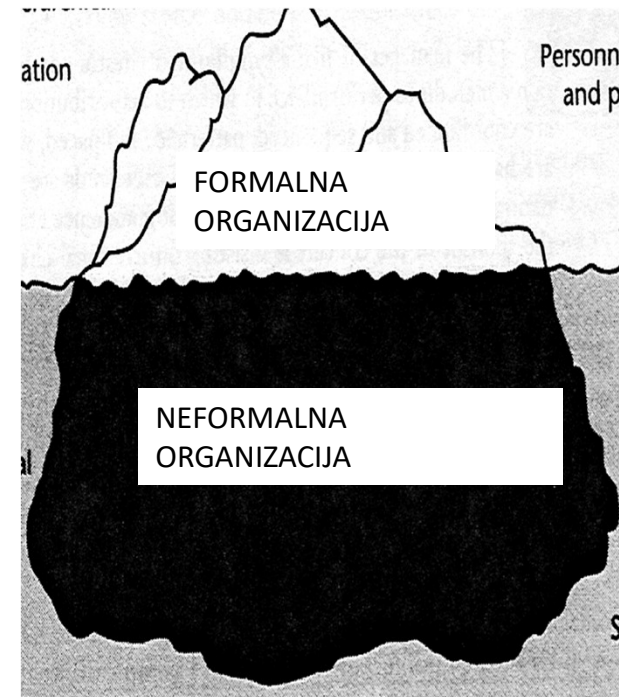
Neformalna struktura ili organizacija u sjeni mreža je neslužbenih odnosa među članovima organizacije.



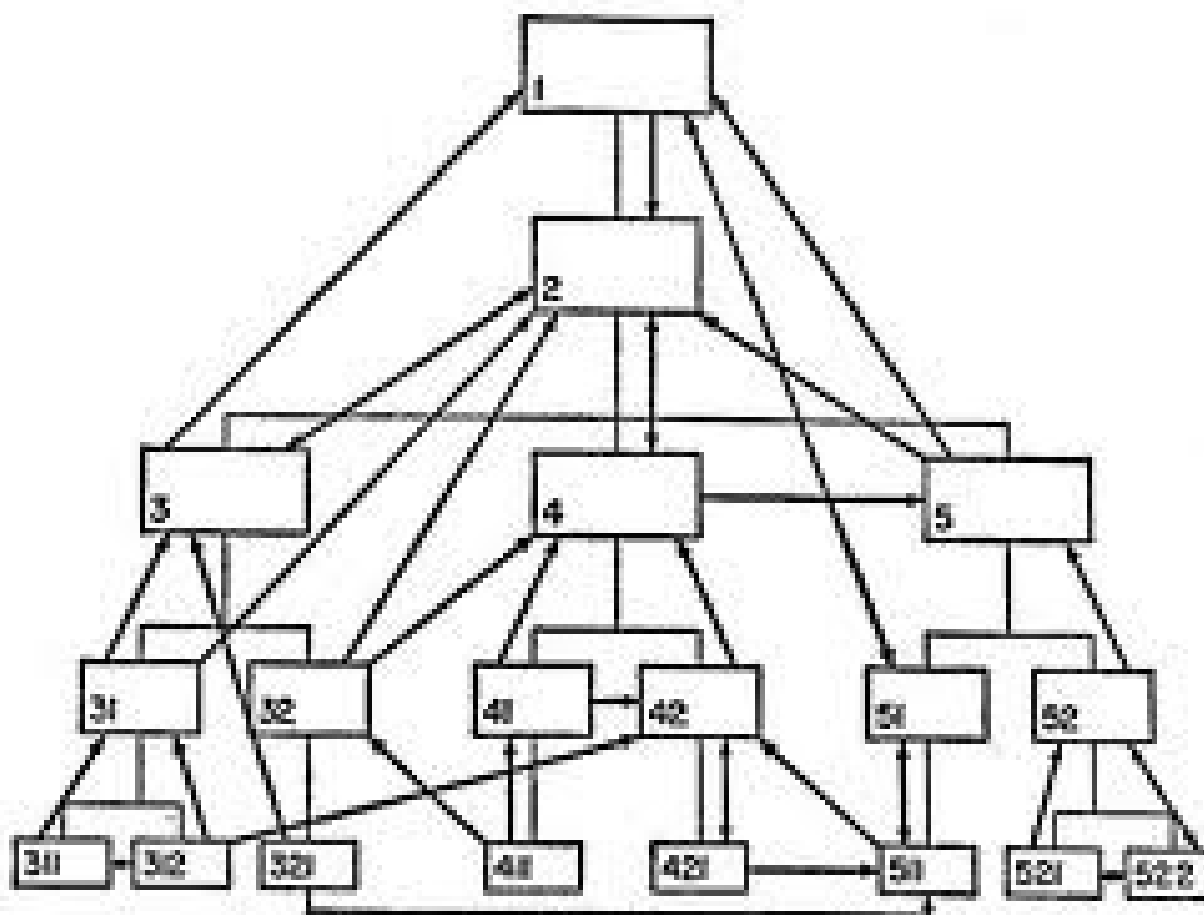
Formalna i neformalna organizacija

- Formalna organizacija - Org.ciljevi, misija i vizija, org. politike, kontrola, hijerarhija, opis posla, mjere efikasnosti tvrtke, kvantitativno, oficijelna komunikacija

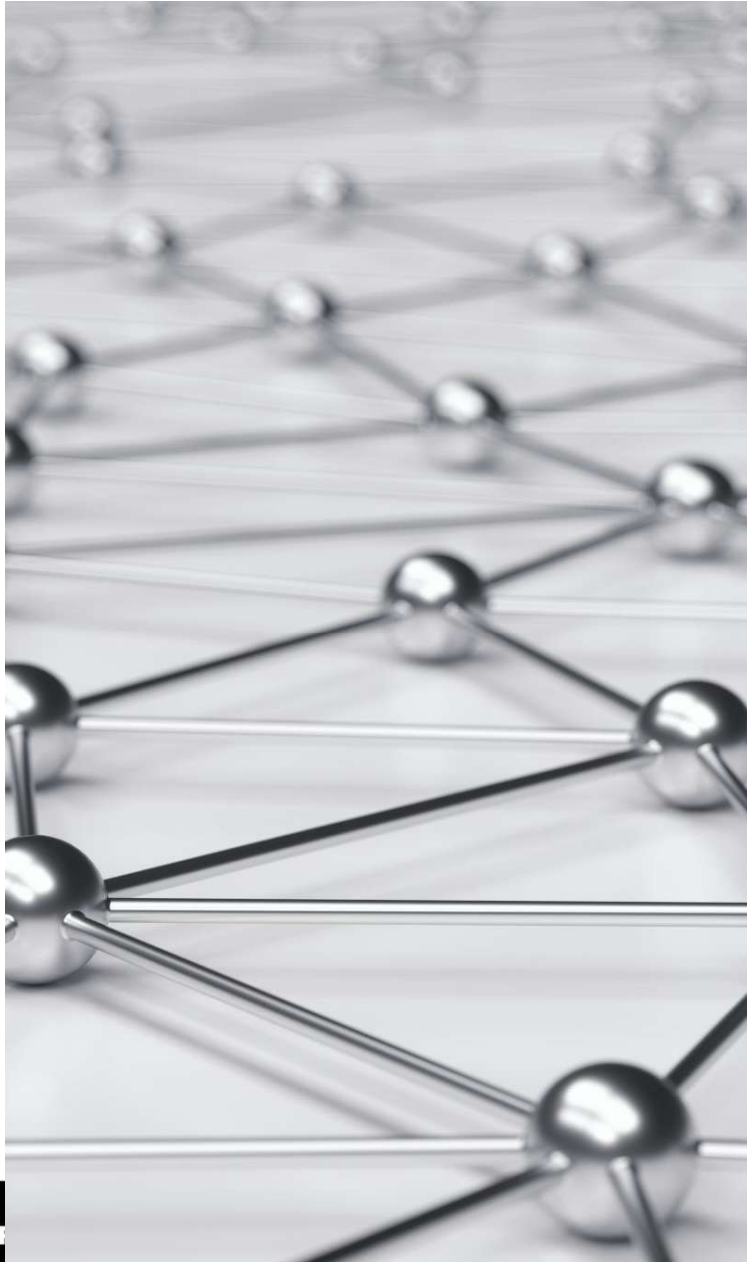
Neformalna organizacija -
Emocionalne potrebe, percepcija
povjerenja i otvorenosti,
individualne vrijednosti i viđenja,
grupne norme, međusobni
suodnosi, neformalna moć,
neformalna komunikacija,
kvalitativno



Formalna i neformalna organizacijska struktura

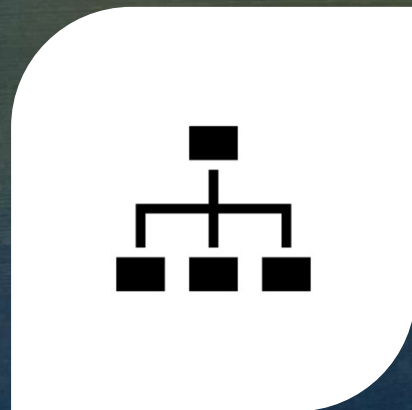


Departmentalizacija – stvaranje organizacijske strukture



- Proces grupiranja pojedinačnih zadataka i formiranje organizacijskih jedinica naziva se departmentalizacija (od engl. department = odjel).
 - Tako se, npr. u proizvodnji dva ili više radnih mjesta povezuje u grupu radnih mjesta, grupe radnih mjesta u odjele, odjeli u pogone, pogoni u tvornice, a tvornice u divizije (sektore).

Departmentalizacija je bit stvaranja organizacijskih struktura



TEMELJNA KARAKTERISTIKA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE JE DEPARTMENTALIZACIJA, KOJA JE OSNOVA ZA GRUPIRANJE RADNIH MJESTA U ODJELE I ODJELA U UKUPNU ORGANIZACIJU.



MENADŽERI/CE DONOSE ODLUKE O TOME KAKO KORISTITI ZAPOVJEDNI LANAC ZA GRUPIRANJE LJUDI KAKO BI OBAVLJALI SVOJ POSAO.

Oblici organizacijske strukture

- Temeljni oblici organizacijskih struktura:
 - 1. mehanicističke organizacijske strukture
 - 2. organske organizacijske strukture

Razvili su se iz različitih potreba za većom ili manjom centralizacijom, rigidnim ili manje rigidnim lancima zapovijedanja te specijalizacijom zadataka.

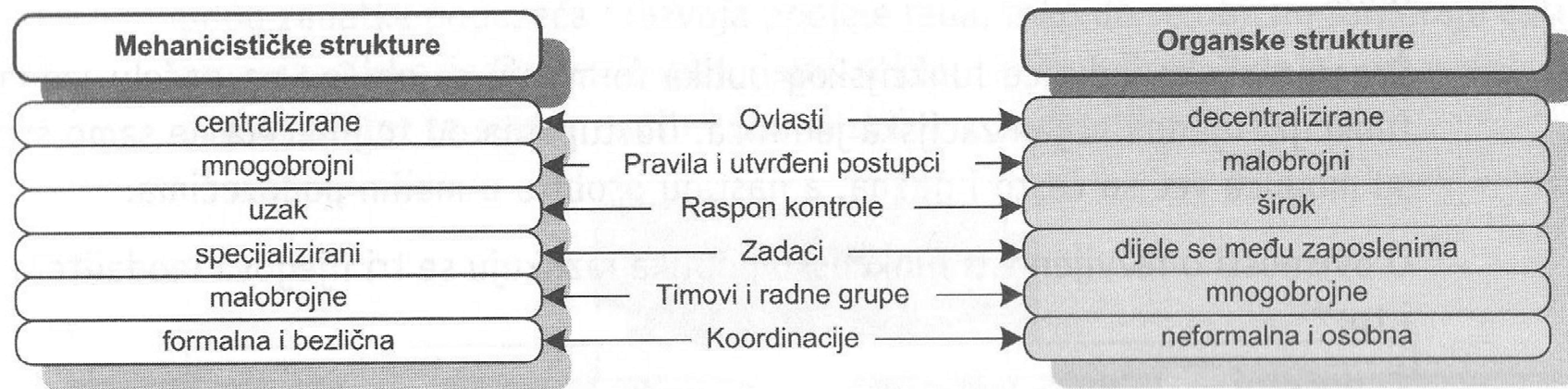
Oblici organizacijske strukture

- (1) Mehanicističke organizacijske strukture su one organizacijske strukture koje karakterizira:
 - rigidnost (krutost),
 - složenost i formaliziranost,
 - primjena strogih pravila i usko definiranih zadataka,
 - visoki stupanj centralizacije, podjele rada i specijalizacije, te
 - uži raspon kontrole i vertikalni sustav komuniciranja.
- Najpoznatija su 3 osnovna oblika:
 - 1. funkcijske organizacijske strukture – istovrsni ili slični poslovi se grupiraju zajedno u organizacijske jedinice
 - 2. divizijske organizacijske strukture – poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili zemljopisno područje grupiraju se u jednu organizacijsku jedinicu
 - 3. matrične organizacijske strukture – istodobno se primjenjuje funkcijski i divizijski pristup koji se međusobno povezuju i stvaraju novi oblik organizacijske strukture

Oblici organizacijske strukture

- (2) Organske organizacijske strukture su one koje karakterizira:
 - vrlo mala ili niska složenost,
 - visoki stupanj slobode i mali stupanj formalizacije, te
 - visok stupanj decentralizacije.
- Mali je broj razina menadžmenta i široki raspon kontrole te je razvijen horizontalni sustav komuniciranja.
- Oblici:
 - 1. procesne organizacijske strukture/timske – grupiranje poslova oko središnjih (core) procesa formiranjem multidisciplinarnih timova
 - 2. mrežne organizacijske strukture – autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge poradi ostvarenja profita.

Oblici organizacijske strukture



Mehanicističke organizacijske strukture

- Funkcionalna, divizionalna ili divizijska, matrična

Funkcionalna organizacijska struktura

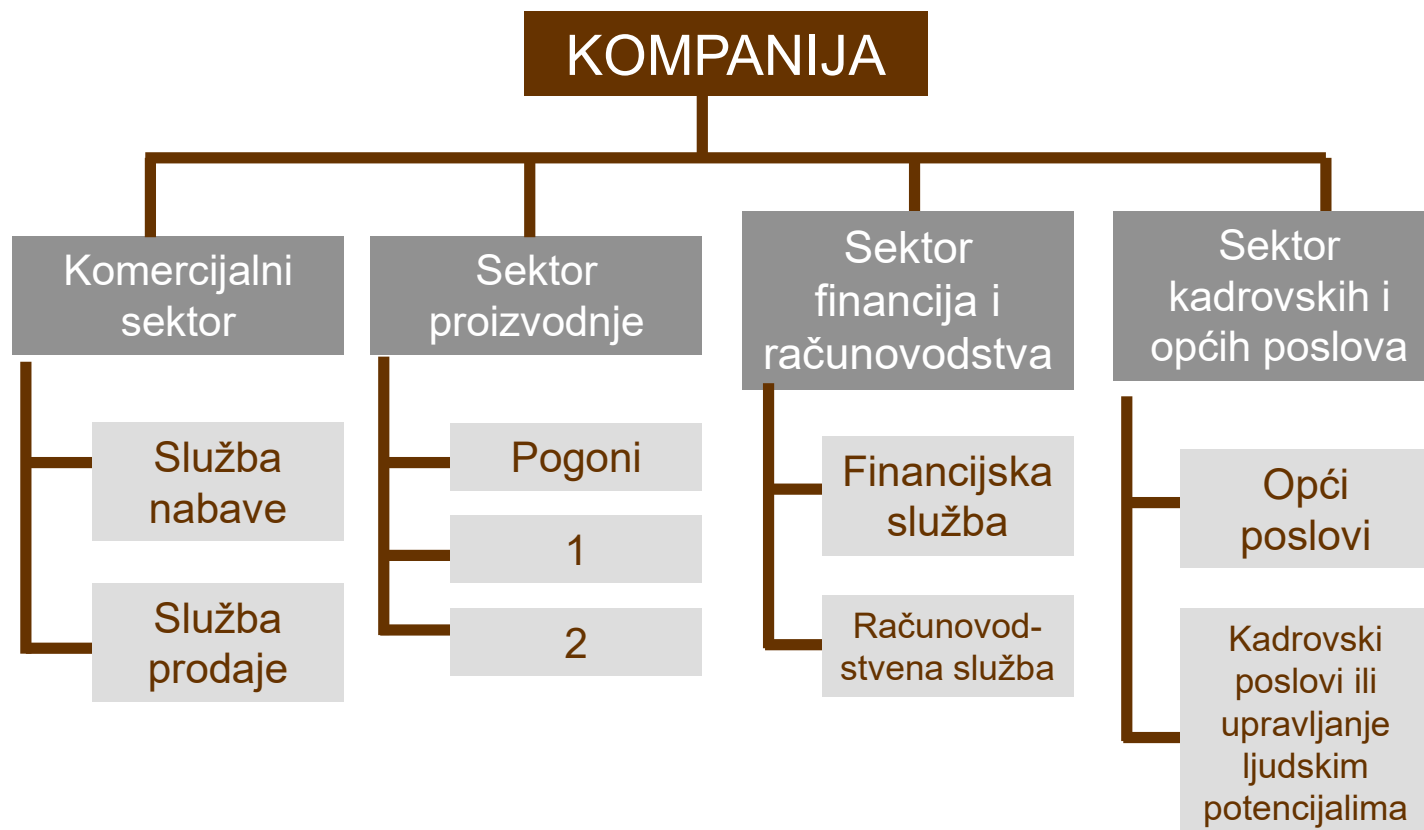
Organizacijske jedinice u prvi plan postavljaju zadatke, tj. poslovne funkcije, radi učinkovite i kvalitetne provedbe. U funkcionalnoj strukturi, aktivnosti su grupirane zajedno prema zajedničkoj funkciji od dna do vrha organizacije.

Funkcionalna struktura grupira pozicije u odjele na temelju sličnih vještina, stručnosti, radnih aktivnosti i korištenja resursa. Funkcionalna struktura može se smatrati departmentalizacijom prema organizacijskim resursima jer svaka vrsta funkcionalne aktivnosti - računovodstvo, HR, inženjering i proizvodnja - predstavlja specifične resurse za obavljanje zadatka organizacije.

Kod malih poduzetnika rijetko se nalazi funkcionalna organizacijska struktura, jer je teško poštovati načelo da je jedna funkcija obuhvaćena jednom organizacijskom jedinicom.

U malim poduzećima od zaposlenika se zahtijeva polivalentnost, tj. osposobljenost za obavljanje više funkcija, a dio funkcija često se povjerava i specijaliziranim gospodarskim subjektima. No kada počinju rasti prirodno počinje podjela na funkcije

Primjer funkcionalne organizacijske strukture



Prednosti i nedostaci funkcionalne org. strukture

PREDNOSTI:

- ~~ostvarivanje ekonomije obujma~~
- efikasna uporaba resursa
- ~~veće mogućnosti zaposlenih za specijalizaciju i produbljivanje vještina~~
- pojačava razvoj karijere za specijaliste unutar funkcijskih odjela
- usmjeravanje i kontrola na vrhovnom menadžeru
- izvrsna koordinacija unutar funkcija
- visoka kvaliteta tehničkog rješavanja problema
- efektivniji nadzor okoline
- bolje održavanje standarda performansi
- tehnički specijalisti su relativno slobodni od administrativnog rada
- najbolja je samo za jedan ili nekoliko proizvoda
- omogućuje organizaciji da provede funkcijske ciljeve

NEDOSTATCI:

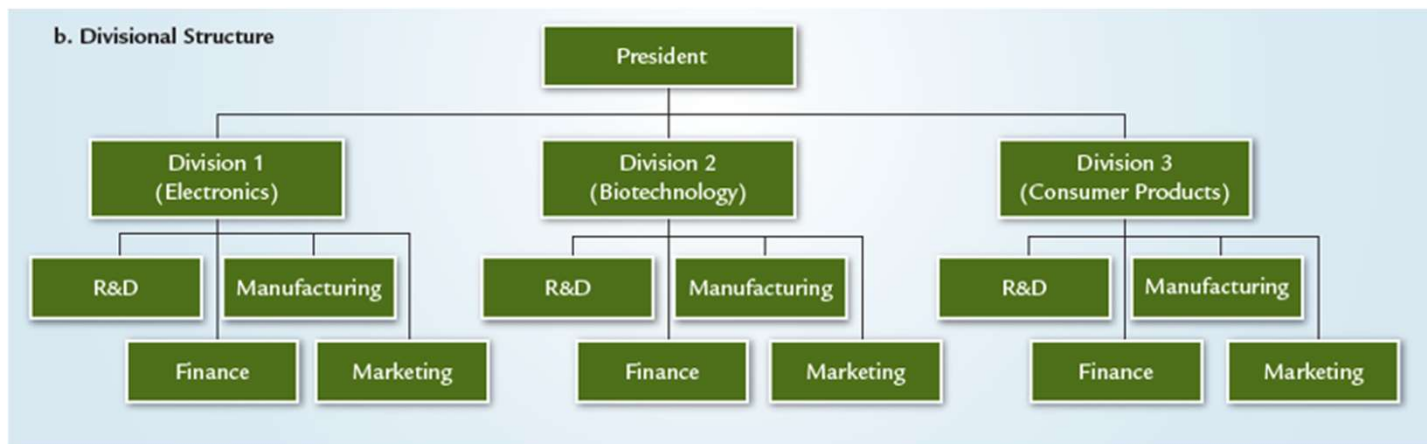
- ~~naglašava rutinske zadatke koji stimuliraju kratke vremenske horizonte~~
- siromašna koordinacija između funkcijskih odjela
- ~~spor odgovor na promjene okoline~~
- odluke koncentrirane na vrhu, preopterećenje hijerarhije, odlučivanje usporeno
- odgovornost za probleme teško je točno odrediti
- ograničen pristup organizacijskim ciljevima pomoću zaposlenih
- ograničena obuka iz općeg menadžmenta za zaposlene

Divizionalna/divizijska organizacijska struktura

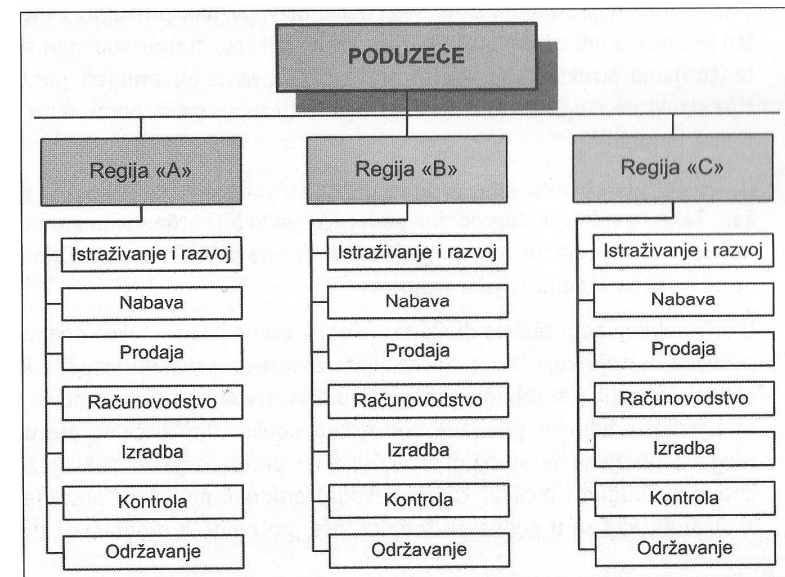
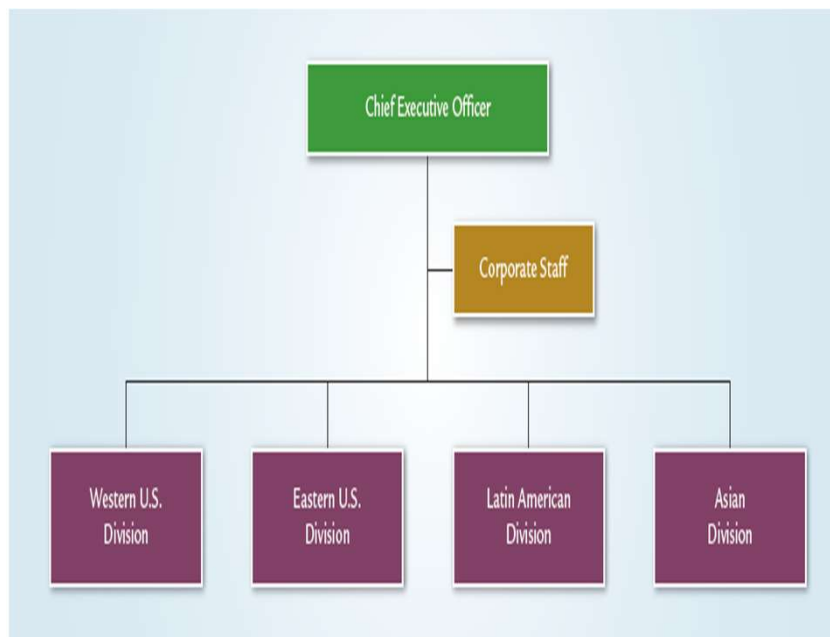
- Razlikujemo slijedeće modalitete:
 - Predmetni oblik – u središtu je proizvod ili usluga
 - Teritorijalni oblik – prema zemljopisno-tržišnim segmentima
 - Podjelu zadataka prema kupcima i potrošačima/procesima
- Pojedinačni zadaci grupiraju se prema unaprijed definiranim ciljevima
- Zadaci koji se ne mogu grupirati prema tom pravilu, ostaju izvan predmetnih ili teritorijalnih jedinica, koje se uglavnom grupiraju na funkcionalnom načelu

Type	Focus	Example
Product	Good or service produced	<pre> graph TD GM[General Manager] --> GP[Grocery products] GM --> DT[Drugs and toiletries] </pre>
Geographical	Location of activity	<pre> graph TD P[President] --> AD[Asian division] P --> ED[European division] </pre>
Customer	Customer or client serviced	<pre> graph TD AA[Agency Administrator] --> PY[Problem youth] AA --> SC[Senior citizens] </pre>
Process	Activities part of same process	<pre> graph TD CSM[Catalog Sales Manager] --> PP[Product purchasing] CSM --> OF[Order fulfillment] </pre>

Primjer divizionalne prema predmetu - proizvodu

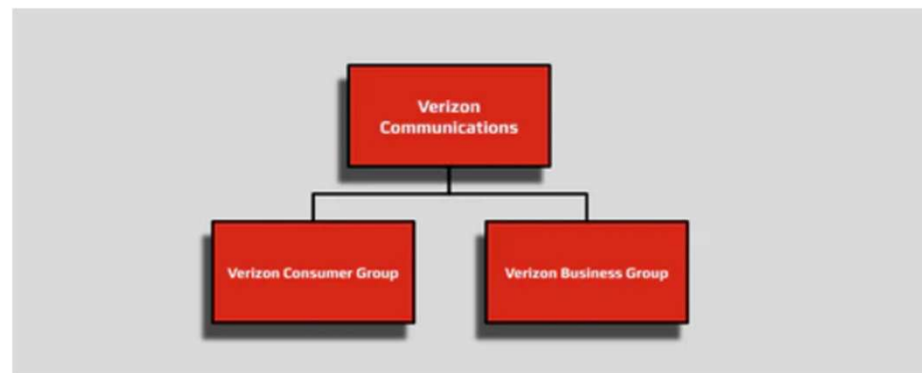


Divizionalna teritorijalni oblik

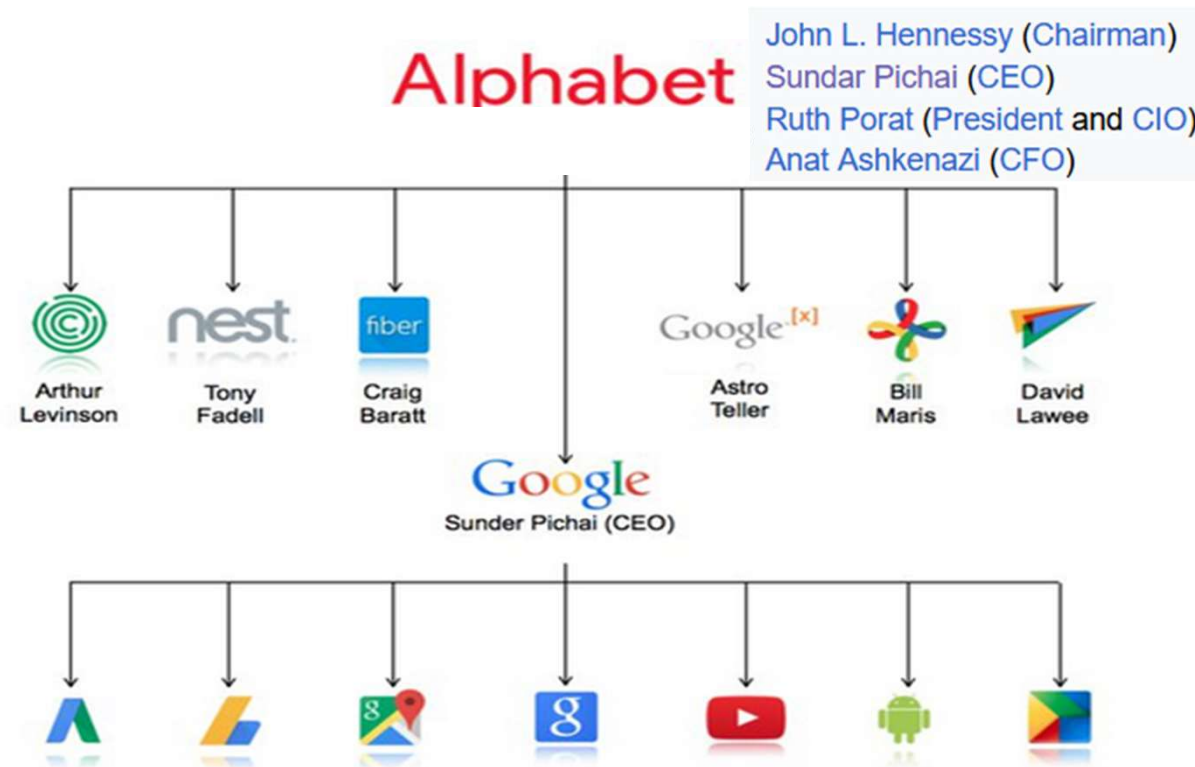


Prema kupcima i potrošačima – Verizon primjer

- Tehnološka kompanija Verizon se opredijelila na podjelu spram glavnih grupa kupaca - Verizon Consumer Group opslužuje individualne i obiteljske potrošače; Verizon Business Group fokusiran je na pružanje usluga malim i srednjim tvrtkama i državnim institucijama;

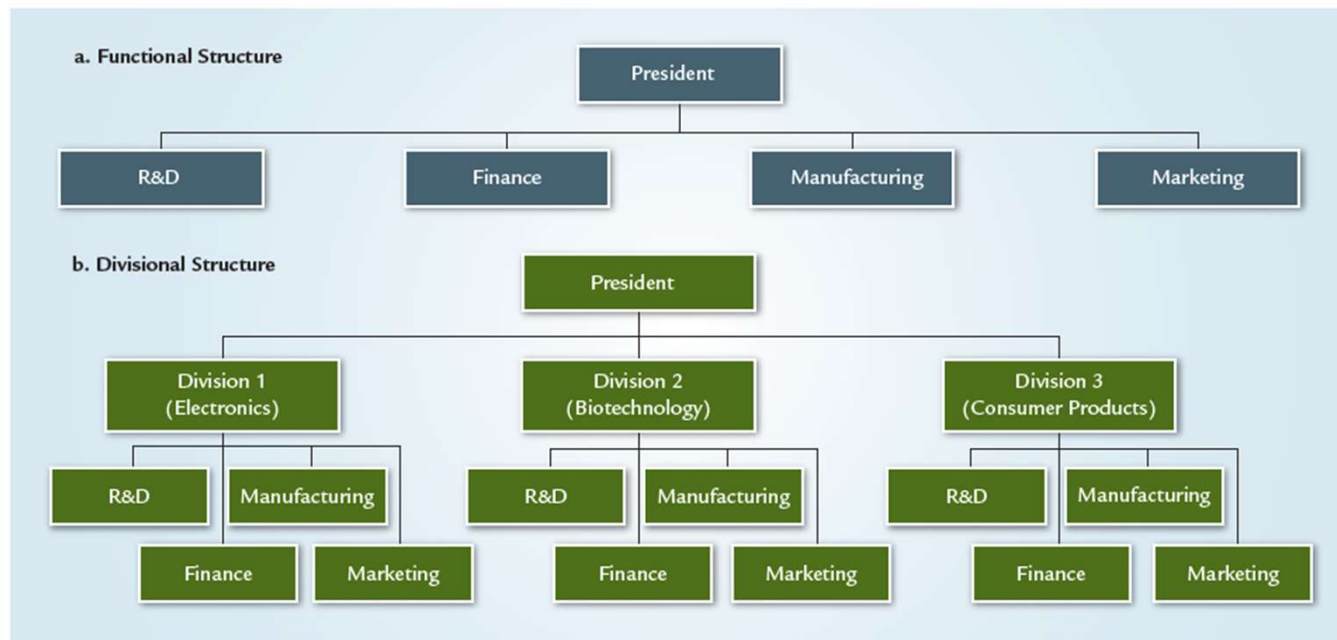


Divizijska struktura Alphabet-a



Svaka kompanija u Alphabetu je napravljena kao zasebna divizija sa zasebnim izvršnim direktorom koji odgovara za cjelokupnu diviziju kao da je zasebno poduzeće .

Razlika funkcionalna/divizionalna



Divizijski oblici organizacijske strukture

PREDNOSTI:

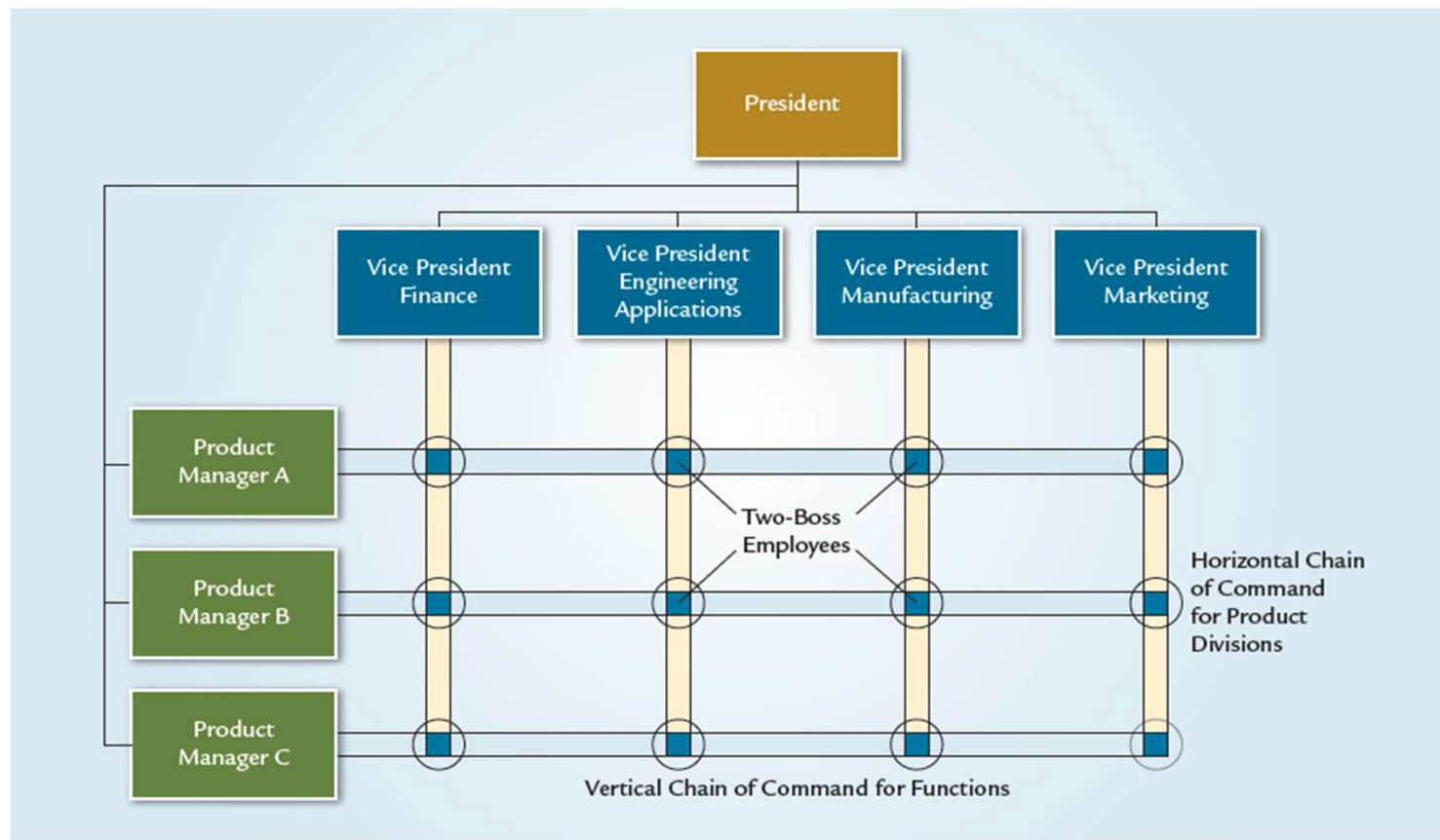
- osigurava fleksibilnost i brzinu reakcije na promjene u nestabilnoj okolini
- potiče brigu za potrebe kupaca i vodi njihovoj satisfakciji jer je odgovornost za proizvod i kontakt jasna
- njeguje orijentaciju prema cjelokupnom rezultatu i klijentima
- dopušta jedinicama da se prilagode razlikama u proizvodima, regijama, klijentima
- pojačava odjelnu koheziju i uključenost u rad
- osigurava izvrsnu koordinaciju između funkcijskih odjela
- omogućava jednostavno i točno određivanje odgovornosti za probleme proizvoda
- dopušta diverzifikaciju i ekspanziju vještina i obuke
- razvija vještine općeg managementa
- decentralizira donošenje odluka

NEDOSTATCI:

- udvostručuje resurse i funkcije između divizija
- može promovirati odjelne ciljeve nasuprot ukupnim ciljevima poduzeća
- eliminira ekonomiju veličine u funkcijskim odjelima
- eliminira produblјivanje kompetencija i tehničke specijalizacije
- teško stvara integraciju i standardizaciju izvan linija proizvoda
- siromašna koordinacija između divizija
- ograničava unapređenje karijere specijalista njihovim promicanjem izvan njihova

Matrični oblik organizacijske strukture

- Matrični pristup kombinira aspekte funkcionalne i divizijske strukture istovremeno, u istom dijelu organizacije.
- Struktura matrice razvila se kao način poboljšanja horizontalne koordinacije i dijeljenja informacija.
- Jedinstvena značajka matrice je njena dvostruka linija ovlasti. Funkcionalna hijerarhija ovlasti teče okomito, a hijerarhija ovlasti odjela teče vodoravno. Vertikalna struktura osigurava tradicionalnu kontrolu unutar funkcionalnih odjela, a horizontalna struktura osigurava koordinaciju između odjela.



Prednosti i nedostaci matrične org. strukture

PREDNOSTI:

- fleksibilnost uporabe ljudskih resursa između proizvoda
- prikladnost za kompleksne odluke i tekuća adaptibilnost na promjene u nestabilnoj okolini
- raspoloživost specijaliziranih, funkcijskih znanja za cijeli projekt
- interdisciplinarna kooperacija, stručnost raspoloživa za sve divizije
- proširenje zadataka za zaposlene
- održavanje konzistencije između različitih odjela i projekata prisilnim komunikacijama
- odlučivanje je decentralizirano na razinu gdje se informacija obrađuje i primjenjuje relevantno znanje
- ekstenzivna komunikacijska mreža pomaže proces velikog obujma informacija
- s odlukama delegiranim na prikladnim razinama, viša razina menadžmenta nije preopterećena operativnim odlukama
- zaposleni uče kolaboraciji vještina potrebnih za funkciju u okolini koju obilježavaju sastanci i više neformalnih interakcija
- dualna karijera vođa omogućava više opcija karijere
- može se adaptirati na promjene u okolini isticanjem promjene između projektnog i funkcijskog aspekta

SLABOSTI:

- frustracija i konfuzija od dualnog lanca komande
- označuje potrebu sudionika za dobrim interpersonalnim vještinama i ekstenzivnom obukom
- troši vrijeme na tekuće sastanke za rješavanje konflikata - više diskusija nego akcija
- ne može raditi bez razumijevanja sudionika i prilagodbe na kolegijalnim odnosima
- zahtijeva dualni pritisak iz okoline da održi ravnotežu moći
- može biti veoma teška za uvođenje bez postojanja klime podržavajućeg menadžmenta
- raste uloga neodređenosti, stresa i tjeskobe preko doznacavanja ljudi iz više od jednog odjela
- bez balansiranja moći između produktnih i funkcijskih oblika smanjuju se sveukupna performansa
- visoki konflikt između dvije strane matrice
- dominacija moći pomoću jedne strane matrice
- konfuzija može nastati jer ljudi nemaju jednog nadređenog prema kojemu osjećaju primarnu odgovornost

Organske organizacijske strukture

- Procesna – timska, mrežna

Procesni oblici organizacijske strukture - timovi

- Timovi – grupe zaposlenika koji su okupljeni zajedno kao formalni odjel.
- Karakteristike tima:
 - 1. ima pristup resursima potrebnim za provedbu kompletnog zadatka.
 - 2. uključuje niz vještina zaposlenih čime se uklanjaju barijere između odjela, funkcija, disciplina ili specijalnosti.
 - 3. opunomoćen za donošenje odluka, imaju slobodu planiranja, rješavanja problema, postavljanja prioriteta...

Vrste timova – permanentni timovi

- Permanentni timovi

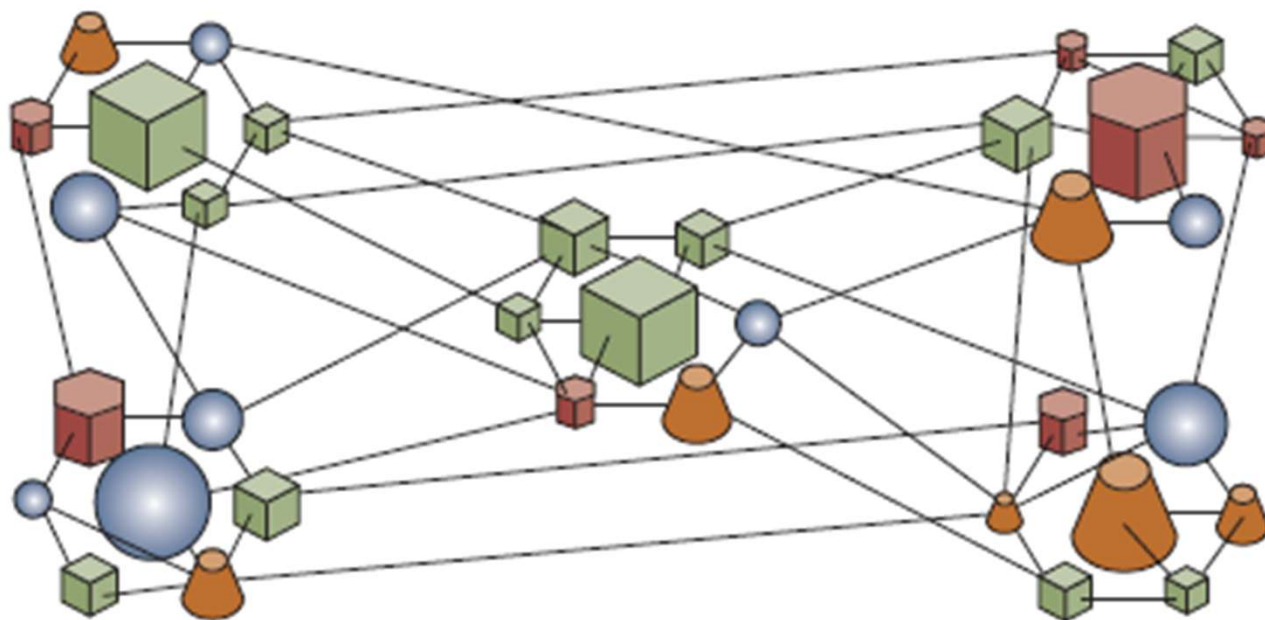
- grupe zaposlenika koji su organizirani na način sličan formalnom odjelu. Svaki tim okuplja zaposlenike iz svih funkcionalnih područja (marketing, prodaja, IT, financije, proizvodnja) usmjerenih na konkretan zadatak ili projekt, pr. Izrada novog traktora u tvornici John Deere.

Naglasak je na horizontalnoj komunikaciji i razmjeni informacija jer predstavnici svih funkcija koordiniraju svoj rad i vještine kako bi dovršili određeni organizacijski zadatak.

- Autoritet je potisnut na niže razine, a zaposlenici na prvoj liniji često dobivaju slobodu da sami donose odluke i poduzimaju radnje.

- Članovi tima mogu dijeliti ili rotirati vodstvo tima. S timskom strukturom, cijela se organizacija sastoji od horizontalnih timova koji koordiniraju svoj rad i rade izravno s klijentima kako bi postigli ciljeve organizacije.

Mogu raditi virtualno ili na fizičkoj lokaciji



Primjer permanentnog tima - Samoupravljajući timovi - definicija

- grupa zaposlenika koja na sebe preuzima odgovornost za organiziranje, kontrolu i nadzor nad vlastitim aktivnostima te nad kvalitetom usluga i proizvoda koje proizvode. Dana im je odgovornost (osnaženi su) i autonomija za završetak cjelokupnog procesa.

Samoupravljajući timovi

- U pravilu se sastoje od 5 do 15 zaposlenika koji proizvode cijeli proizvod umjesto samo dijelove proizvoda. Članovi tima uče svakog člana ponaosob kako bi mogli “svi obavljati sve” – rezultat je da ostali članovi tima mogu lako zamijeniti nekoga tko je odsutan.
- Članovi timova isto tako preuzimaju odgovornosti za raspored rada, slobodnih dana i godišnjih odmora, narudžbe sirovina i materijala i zapošljavanje novih članova – što je nekada bila obaveza menadžera na prvoj razini (first-line managers)

- Menadžeri mogu zadati takvim timovima općeniti cilj (pr. sastavljanje tipkovnica koje će biti bez kvarova) ali timovi sami odlučuju kako će doći do tih ciljeva.
- Mogu čak biti organizirani da proizvode cijeli proizvod – odgovaraju u konačnici za njegovu profitabilnost, komuniciraju s kupcima, marketinški osmišljavaju kampanje, razrađuju troškove itd.

- Zaposlenici u pravilu dobro reaguju na veću autonomiju i odgovornost, tako da korištenje osnaženih samoupravljujućih timova dovodi do povećanja produktivnosti i efikasnosti (ponekad i 30% i više)
- Smanjuju se i troškovi jer se miče jedan hijerarhijski nivo menadžera
- John Deere, Gore-Tex, Heier – organizirani na bazi samoupravljujućih timova

Primjer Haier

When Zhang Ruimin took over as CEO of Haier, the company was in such dire straits that many of its products had to be repaired before they could be used for the first time. Today, Haier is a global innovation leader and the world's largest appliance maker, with \$35 billion in annual revenues. One important aspect of Zhang's stunning transformation was a shift toward participative management with a fluid and flexible team-based structure. Rather than a vertical hierarchy, Haier's structure is based on more than 4,000 self-organizing microenterprises (MEs). Each of these MEs, or teams, is made up of 10 to 15 people who come from various functional areas, such as research, manufacturing, procurement, and marketing, and each team is accountable for accomplishing a specific product or service mission. Each team has profit and loss responsibility, its own accounting system, and the autonomy to hire and fire employees, make most operational decisions, and set its own rules for expenses, compensation, and bonus distribution. Everyone, no

matter what functional area they represent, is expected to keep in close touch with customers. The role of managers isn't to direct or supervise employees or teams, but rather to provide them with the resources and guidance they need to serve customers. Linkages among the activities of various MEs are developed by the teams themselves as needed. For example, if a team needs market research about a specific region, it may consider proposals from several other teams.⁵⁴

By decentralizing decision making; breaking down "the invisible walls," as Zhang calls the barriers between functions; and linking employees directly with customers, this team-based structure enables Haier to respond extremely quickly to changing consumer demands and market needs.⁵⁵ Teams such as those at Haier are related to the "bossless" trend, which is described further in the Manager's Shoptalk feature.



Procesni oblici organizacijske strukture

PREDNOSTI:

- usmjerena na resurse satisfakcije kupaca
- unapređuje brzinu i efikasnost, često dramatično
- rapidno se adaptira na promjene okoline
- reducira granice između odjela
- povećava mogućnost sagledavanja ukupnog tijeka rada
- pojačava participaciju zaposlenih, a time i njihov moral
- smanjuje troškove jer smanjuju režijske strukture.

NEDOSTACI:

- može ugroziti srednji menadžment i štabne specijaliste
- zahtijeva promjene u filozofije menadžmenta
- duplira oskudne resurse
- zahtijeva nove vještine i znanja za vođenje lateralnih odnosa i timova
- može produžiti donošenje odluka u timovima ("sastančenje")
- može biti neefektivna ako se identificiraju pogrešni procesi

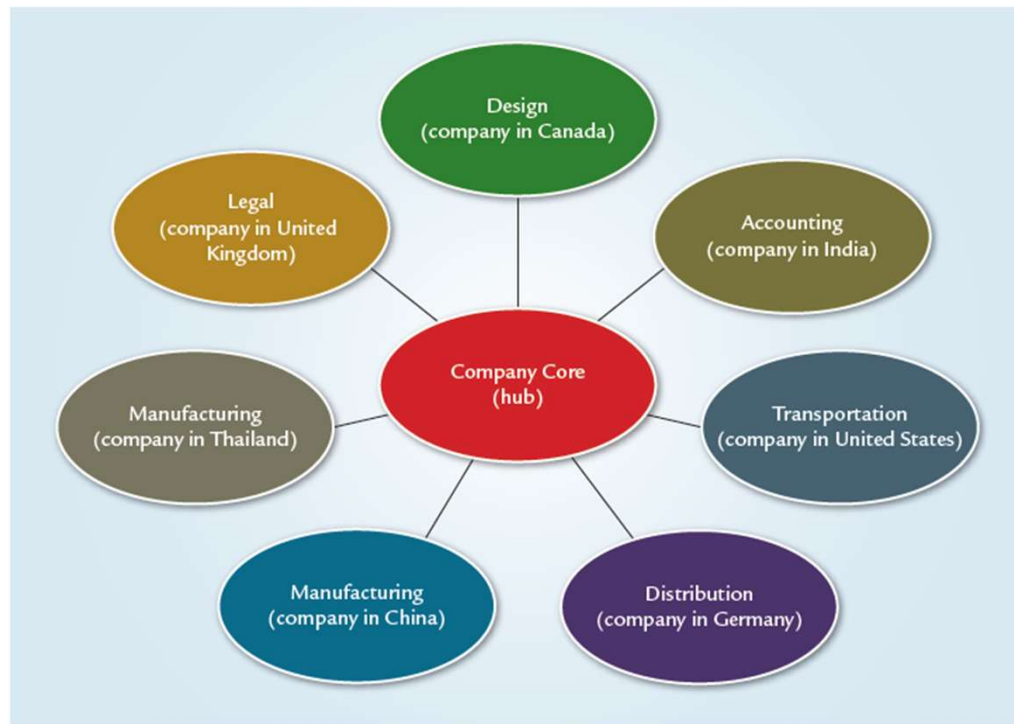
Mrežni oblik organizacijske strukture

- 2 tipa mreža:
 1. mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća – orijentiran je na preoblikovanje organizacijske strukture poduzeća u kojoj dolazi do maksimalne redukcije razina menadžmenta i informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu poduzeća - GitLab
 2. mrežno zasnovane organizacije – orijentiran na preoblikovanje poduzeća u smjeru dezagregiranja glavne funkcije u separata poduzeća te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih tvrtki radi stvaranja zajedničkog učinka.
- Honda

Mrežno zasnovana organizacijska struktura poduzeća - primjer GitLab

quarters.⁵⁷ Software development start-up GitLab provides an example. GitLab has more than 600 employees in 54 countries, but it has no offices. All of GitLab's employees, even the CEO, work remotely, using collaboration tools and cloud services to communicate and complete projects. About half of GitLab's salaried employees update and support applications, with the other half working in sales, marketing, and administrative jobs. The virtual structure enables GitLab to operate at lower cost and hire people on contract as needed to complete projects.⁵⁸

Primjer mrežno zasnovane organizacije



Mrežno zasnovana organizacija primjer Honda

cessing, has become a significant trend. In the auto industry, for example, Honda once designed all its new technologies in-house, but has now turned to outsourcing due to high costs and rapid technology advancements for electric and autonomous vehicles. Honda has a deal with Chinese artificial intelligence start-up SenseTime Company to build camera software for self-driving vehicles, uses a semi-autonomous driving system from German supplier Bosch, and farmed out the development of an electric motor to a joint venture between Honda and Hitachi's auto parts division, in which Hitachi has the majority stake.⁵⁶

Mrežni oblik organizacijske strukture

PREDNOSTI:

- omogućava visoku fleksibilnost i adaptivnost na dinamičku okolinu
- stvara "najbolje od najboljih" poduzeća
- omogućava da svaka članica može afirmirati osebujne kompetencije
- omogućava globalnu ekspanziju i globalnu konkurentnost
- reducira administraciju
- može proizvesti sinergijske rezultate

NEDOSTATCI:

- otežana je kontrola
- teško je upravljanje lateralnim odnosima između članica
- lojalnost zaposlenih slabi
- može se omogućiti članicama pristup vlastitom *know-howu*
- održavanje članstva i koristi mogu biti problematični

- **Organske organizacijske strukture** su fleksibilnije i prilagodljivije od **mehanicističkih organizacijskih struktura**. One su bolje prilagođene promjenjivim uvjetima i zahtjevima tržišta.
- **Mehanicističke organizacijske strukture** su čvrste i hijerarhijske. One su bolje prilagođene stabilnim uvjetima i rutinskim operacijama.

- **Kada su bolje organske organizacijske strukture:**

- Kada se poduzeće nalazi u brzorastućem ili promjenjivom okruženju.
- Kada poduzeće proizvodi kompleksne ili inovativne proizvode ili usluge.
- Kada poduzeće mora brzo odgovoriti na promjene u zahtjevima kupaca.

- **Kada su bolje mehanicističke organizacijske strukture:**

- Kada se poduzeće nalazi u stabilnom ili predvidljivom okruženju.
- Kada poduzeće proizvodi standardne ili rutinske proizvode ili usluge.
- Kada poduzeće mora osigurati učinkovitost i kontrolu.

- Kada znamo svoju strategiju i ciljeve, te znamo koje su prednosti i nedostaci različitih organizacijskih struktura, tada možemo odabrati strukturu koja će doprinijeti našim rezultatima.
- Ako trebate biti usredotočeni na smanjenje troškova, tada će funkcionalna struktura pridonijeti ovom cilju, ali divizijska neće.
- Ako trebate biti usmjereni na inovacije, onda funkcionalna struktura nije dobar izbor, divizijska je bolja, ali organska je najbolja!