

# Okolina menadžmenta

---

**Peruško, Samanta**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:335277>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr.Mijo Mirković“

**SAMANTA PERUŠKO**

**OKOLINA MENADŽMENTA**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**SAMANTA PERUŠKO**

**OKOLINA MENADŽMENTA**

Završni rad

**JMBAG:** 0303054500, izvanredna studentica

**Studijski smjer:** Financijski menadžment

**Predmet:** Menadžment

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Mentorica:** prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Samanta Peruško, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera financijski menadžment ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 23.09.2020.godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Samanta Peruško dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Okolina menadžmenta koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 23.09.2020.

Potpis

---

## Sadržaj

1.	Uvod .....	1
2.	Pojam okoline menadžmenta .....	2
2.1.	Interesno–utjecajne skupine .....	4
2.2.	Društveno odgovorno poslovanje .....	6
3.	Vanjska okolina menadžmenta .....	12
3.1.	Opća okolina menadžmenta .....	12
3.2.	Specifična okolina menadžmenta .....	17
4.	Unutarnja okolina menadžmenta .....	23
5.	Analiza okoline menadžmenta .....	30
6.	Okolina menadžmenta na primjeru Podravka d.d. ....	45
6.1.	Vanjska (opća) okolina menadžmenta Podravke d.d. ....	46
6.2.	Vanjska (specifična) okolina menadžmenta Podravke d.d. ....	47
6.3.	Unutarnja okolina menadžmenta Podravke d.d. ....	48
7.	Zaključak .....	58
8.	Sažetak .....	59
9.	Summary .....	60
	Literatura .....	61
	Popis slika .....	65
	Popis tablica .....	66

## 1. Uvod

Okolina menadžmenta utječe na organizacije. Ona se dijeli na vanjsku i unutarnju okolinu. Vanjsku okolinu čine opća i specifična okolina koje se dalje raščlanjuju na podvrste, dok unutarnju okolinu čine organizacijski resursi, organizacijska struktura, menadžment i organizacijska kultura,

U prvom dijelu završnog rada teorijski je pojašnjen pojam okoline menadžmenta te svaka od gore navedenih vrsta, ali i kako se one analiziraju. Metoda analize okoline ima mnogo. One se dijele na analizu vanjske okoline, odnosno opće i specifične okoline i analizu unutarnje okoline. Daleko najpoznatija je SWOT analiza s kojom je povezana TOWS matrica.

Kako je završni rad baziran većinom na teoriji u drugom je dijelu završnog rada okolina menadžmenta na primjeru Podravke d.d. te napravljene SWOT analizu i TOWS matricu Podravke kako bi se uvidjele njezine snage, slabosti, prilike i prijetnje, kao i PESTLE analiza koja je ukazala na važne elemente vanjske opće okoline menadžmenta Podravke d.d..

U ovom završnom radu korištene znanstvene metode su metoda dedukcije, metoda dokazivanja, metoda analize te metoda poslovnog slučaja.

## 2. Pojam okoline menadžmenta

„Okolinu menadžmenta moguće je definirati kao vanjski svijet, odnosno kao dio vanjskog svijeta s kojim menadžment dolazi u kontakt.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 102.)

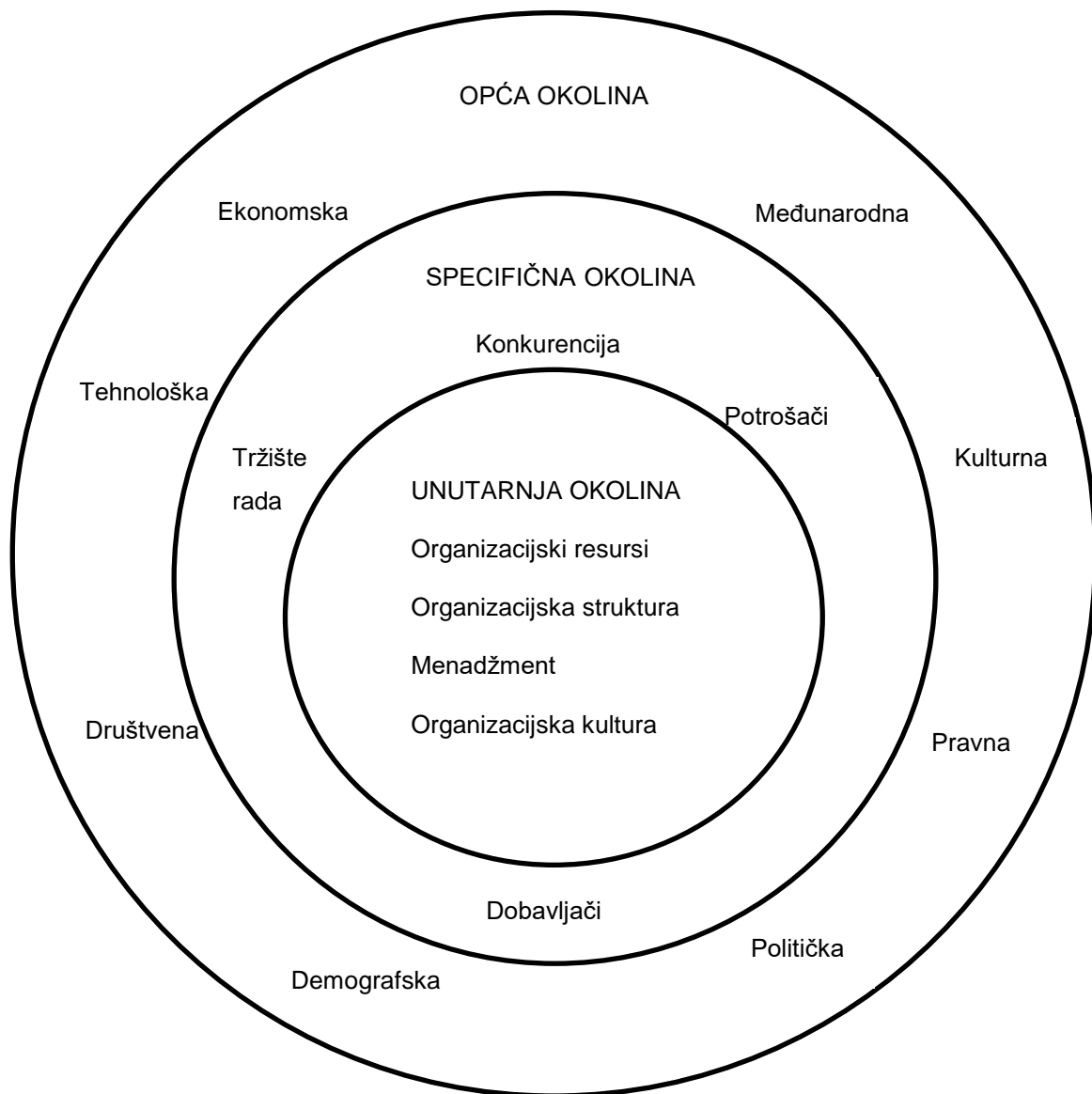
Ona utječe na menadžment kroz stupanj nesigurnosti njegove okoline kao i kroz odnose s interesno–utjecajnim skupinama koje postoje između organizacije i okoline. Nesigurnost okoline može se vidjeti kroz njezinu složenost i promjenjivost. Okolina je dinamičnija što se brže mijenjaju čimbenici okoline, odnosno što je promjenjivija, dok ako su promjene u okolini minimalne, gotovo zanemarive, govorimo o stabilnoj okolini. Što je veći broj komponenata koje menadžer mora uvažiti, okolina je složenija i obratno, ukoliko je taj broj manji, okolina je jednostavnija.

„Menadžmentu je neusporedivo lakše u stabilnoj i jednostavnoj okolini nego promjenjivoj i složenoj okolini. S obzirom na to da je u današnje vrijeme globalizacije gotovo nemoguće govoriti o stabilnoj i jednostavnoj okolini, najveći broj menadžera mora djelovati u uvjetima sve promjenjivije i složenije okoline. A u takvim uvjetima i zahtjevi za znanjima, sposobnostima i vještinama menadžmenta neusporedivo su veći od onih koji bi odgovarali stabilnoj i jednostavnoj okolini. Kada se govori o stabilnoj okolini tada izraz „stabilna okolina“ treba uzeti s rezervom jer danas gotovo nema organizacije koja djeluje u apsolutno stabilnoj okolini, već samo u relativno stabilnoj ili nestabilnoj okolini.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 103.)

Okolina menadžmenta dijeli se na vanjsku i unutarnju okolinu. Najveća razlika između njih je količina utjecaja na njih, jer se na unutarnju okolinu može utjecati, dok je na vanjsku okolinu to vrlo teško.



Slika 1.: Vrste okoline menadžmenta



Izvor: Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić (2008.a), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, str. 105.

Iz ove slike se može vidjeti sve vrste okoline menadžmenta. Vanjska okolina, koju se još naziva i eksterna okolina, se odnosi na utjecaje izvan organizacije. Dijeli se na opću i specifičnu. Opća okolina je okolina neizravnih snaga i klasificira se na: ekonomsku, tehnološku, društvenu, demografsku, političku, pravnu, kulturnu i međunarodnu okolinu. Specifična okolina je okolina izravnih snaga, a njezini čimbenici su: potrošači, dobavljači, konkurencija i tržište rada. Unutarnja ili interna okolina menadžmenta odnosi se na utjecaje unutar organizacije i sastoji se od četiri elementa: organizacijski resursi, organizacijska struktura, menadžment i organizacijska kultura.

U okolini menadžmenta važnu ulogu imaju interesno–utjecajne skupine i društveno odgovorno poslovanje.

### **2.1. Interesno–utjecajne skupine**

Interesno–utjecajne skupine mogu biti pojedinci ili grupe. Oni podržavaju organizaciju i utječu na njezine pothvate, uključujući ciljeve. No, organizacija može utjecati na svoje interesno–utjecajne skupine svojim uredbama i djelovanjem.

„Odnos između menadžera i različitih interesno–utjecajnih skupina je izuzetno važan za menadžere, zato menadžeri moraju dobro upravljati tim odnosom. Tim odnosom može se upravljati na sljedeći način:

- identificirati sve interesno–utjecajne skupine organizacije
- spoznati kakve interese imaju te interesno–utjecajne skupine
- utvrditi koliko je kritičan svaki pojedini član interesno–utjecajnih skupina za odluke i aktivnosti organizacije i odgovoriti na pitanje kako upravljati interesno–utjecajnim skupinama“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić 2008a, str. 103.)

Kad je riječ o subjektima interesno–utjecajnih skupina, njih ima vrlo mnogo, a svaki od njih ima različite interese o kojima menadžment treba voditi računa.

Tablica 1.: Najvažnije interesno–utjecajne skupine

<b>Interesno–utjecajna skupina</b>	<b>Interes</b>
<b>Zaposleni</b>	Primarni im je interes sigurnost zaposlenja.
<b>Menadžerski tim</b>	Najvažniji su im profit organizacije, rast, perspektiva, sigurnost te razvoj njihove osobne karijere.
<b>Dioničari</b>	Žele najveću moguću stopu povrata od investicija, profit i rast.
<b>Lokalna zajednica</b>	Najveći interes joj je zaposlenje njezinih stanovnika, kontrolirani rast i na koji naći organizacija doprinosi kvaliteti života zajednice.
<b>Potrošači</b>	Primarni im je interes odgovarajuća vrijednost proizvoda ili usluga za novac koji su za to platili.
<b>Dobavljači</b>	Kojima je u interesu sigurnost posla, pravovremena isplata faktura i rast.
<b>Vlada</b>	Interes joj je poštivanje zakona.
<b>Lokalno nezaposleno stanovništvo</b>	Interes mu je dobiti posao.
<b>Međunarodna okolina</b>	Želi operacije koje ne štete okolini i očekuje društveno odgovorno ponašanje kompanije.

Izvor: Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić (2008.a), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, str.103.-104.

## 2.2. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje je obveza uprave organizacije da poduzme mjere zaštite i poboljšanja dobrobiti društva kao cjeline i interese organizacije. Prema tom konceptu, menadžer mora stremiti ka postizanju organizacijskih i društvenih ciljeva. Općeprihvaćeni model društveno odgovornog poslovanja razvio je Keith Davis kojeg je 1975. godine objavio u časopisu *Business Horizons*. Njegov model je popis pet tvrdnji koje opisuju kako i zbog čega bi se organizacija trebala pridržavati obveza provedbe aktivnosti koje štite i unapređuju dobrobit organizacija i društva.

Prva tvrdnja: Iz društvene moći proizlazi društvena odgovornost: Ova tvrdnja polazi od toga da tvrtke imaju izniman utjecaj i moć kad se radi o ključnim pitanjima kao što su zapošljavanje pripadnika manjina, zagađivanje okoliša i sl.

Druga tvrdnja: Organizacija mora poslovati kao otvoreni dvostrani sustavi s otvorenim prikazom vlastitih aktivnosti javnosti i otvorenim primanjem informacija od društva: Prema ovoj tvrdnji organizacija bi trebala biti spremna saslušati svih koji joj govore što se sve mora napraviti kako bi se održala ili unaprijedila društvena dobrobit. Zauzvrat, društvo mora slušati izvješća organizacije o tome što ona radi kako bi ispunila svoje društvene obveze.

Treća tvrdnja: Troškovi i prinosi aktivnosti, proizvoda i usluge, moraju se pažljivo promotriti i izračunati pri odlučivanju o nastavku proizvodnje tih proizvoda ili usluga: Ovom se tvrdnjom ističe da tehnička izvedenost i ekonomska profitabilnost nisu jedini čimbenici koji bi trebali utjecati na donošenje odluka. Organizacija bi trebala uzeti u obzir kako kratkoročne, tako i dugoročne posljedice poslovnih aktivnosti na društvo prije nego što ih provede.

Četvrta tvrdnja: Svi društveni troškovi koji su povezani sa svakom aktivnosti, proizvodom ili uslugom prenose se na klijente – Prema ovoj tvrdnji ne može se očekivati od organizacije da u potpunosti financira aktivnosti koje bi društveno korisne, ali ne i ekonomski korisne. Trošak održavanja društveno takvih „poželjnih

aktivnosti“ u organizaciji trebao bi se prenijeti na klijente kroz više cijene proizvoda ili usluga povezanih s tim aktivnostima.

Peta tvrdnja: Odgovornost u uključivanje u određene probleme društva koji su izvan njihovih standardnog područja djelovanja imaju organizacije, ali i građani: Ova tvrdnja ističe da bi organizacije, ako su iskusne u rješavanju društvenih problema s kojima nisu izravno povezane, trebale držati odgovornima za pomoć društvu u rješavanju problema.

S obzirom na pitanja treba li se organizacija uključiti u unapređenje ostvarenja društvenih ciljeva te kome je organizacija odgovorna postoje tri opća pristupa društvenoj odgovornosti, a to su: tradicionalni pristup, pristup interesno–utjecajnih grupa i proaktivan pristup.

„Prema tradicionalnom pristupu, obveza je menadžmenta zastupati interese vlasnika, odnosno dioničara te maksimizirati profit.“ (Rupčić, 2018., str.117.)

Mnogobrojni su skandali u svjetskom poslovnom svijetu pokazali na manjkavosti tradicionalnog pristupa. Prema WEF-u (World Economic Forum), samo je 7% ispitanika izrazilo mišljenje kako svjetske organizacije djeluju u najboljem interesu društva kao cjeline.

„Stoga se razvila teorija interesno–utjecajnih grupa ili dionika, odnosno pristup interesno–utjecajnih grupa društvenoj odgovornosti. Suvremeno poslovanje temelji se na partnerskim odnosima s različitim entitetima. U današnjem umreženom i globaliziranom svijetu menadžeri ne smiju ignorirati nijednu skupinu koja može utjecati na dugoročnu sposobnost stvaranja vrijednosti. Iako ima široku interpretaciju, pojam *interesno–utjecajna grupa* menadžmentu služi kao podsjetnik koje pojedince i/ili grupe poduzeća treba uzeti u obzir u procesu ispunjavanja ciljeva. Jednakost u postupanju podrazumijeva odnos prema interesno–utjecajnim grupama po načelu etičnosti. Na taj se način može osigurati da se ponašanje poduzeća zadrži u etičnim okvirima.“ (Rupčić, 2018., str.118.)

U organizacijama se često pitaju trebaju li biti proaktivni i unaprijediti vlastitu politiku društvene odgovornosti ili čekati uvođenje zakonskih propisa. Ako organizacija uvede društveno odgovornu politiku onda kad je ona zakonom propisana organizaciji će se smanjiti troškovi, ali samo kratkoročno, no njeno proaktivno i dobrovoljno formiranje može povećati vrijeme prilagodbe te troškove prilagodbe razvući na duži period.

„Proaktivan djelovanje poduzeću može izgraditi dobar ugled u javnosti. Na tom je temelju nastao proaktivan pristup društvenoj odgovornosti. On proizlazi iz temeljnog zadatka menadžmenta da se proaktivno odnosi prema promjenama u okruženju, odnosno predviđa ih, te djeluje pravovremeno ili čak prijevremeno.“ (Rupčić, 2018., str. 118.)

Postoje mnoga područja u kojima poduzeća mogu djelovati društveno odgovorno kako bi zaštitila i unaprijedila dobrobit društva. Najpoznatija takva područja su: gradska pitanja, poslovanje s klijentima, pitanja zaštite okoliša te pitanja povezana s praksom zapošljavanja. Menadžeri se susreću s mnogim izazovima, a jedan od njih je utvrditi koje im društvene odgovornosti postavlja određena poslovna situacija. Menadžeri uspješnih organizacija trebaju uzeti u obzir mnoge različite sudionike. U Tablici 2 je popis sudionika kao i primjer društvene obveze menadžera prema svakom sudioniku.

Tablica 2.: Sudionici tipične moderne organizacije i primjeri društvenih obveza koje menadžeri imaju prema njima

<b>Sudionik</b>	<b>Društvene obveze menadžera</b>
<b>Dioničari/vlasnici organizacije</b>	Povećati vrijednost organizacije
<b>Dobavljači materijala</b>	Pošteno postupati
<b>Banke i ostali zajmodavci</b>	Vraćati dugove
<b>Vladine agencije</b>	Poštovati zakone
<b>Zaposlenici i sindikati</b>	Osigurati sigurno radno okruženje i pošteno pregovarati sa sindikalnim povjerenicima
<b>Potrošači</b>	Osigurati sigurne proizvode
<b>Konkurenti</b>	Pošteno se natjecati i ne nametati zapreke trgovinskoj razmjeni
<b>Lokalna zajednica i društvo u cjelini</b>	Izbjegavati poslovne poteze koji zagađuju okoliš

Izvor: Certo i Certo, Moderni menadžment (2008.), 10. izdanje, Zagreb, Mate, str. 57.

Organizacije i menadžment postaju sve svjesniji društveno odgovornog poslovanja, ali usprkos tome o njemu postoje različita gledišta.

Prema Sikavici et al. (2008b) argumenti za društvenu odgovornost su:

- Očekivanja javnosti i javni imidž
- Dugoročni profit
- Bolja okolina
- Sprječavanje vladine regulative
- Ravnoteža moći i odgovornosti

- Interesi dioničara
- Posjedovanje resursa
- Nadmoć prevencije nad liječenjem

Najčešći argument zagovornika društveno odgovornog poslovanja je visoka međuovisnost društva i organizacije. Društvo organizacijama osigurava razne beneficije i resurse, a od velikog su značaja njihove unutarnje aktivnosti zbog čega je uključivanje u rješavanje širih problema društva građanska i morala dužnost organizacija. Potrošače, investitore i dr. privlači pozitivan imidž koji organizacije mogu steći ostvarivanjem društvenih ciljeva. Organizacije koje posluju društveno odgovorno dugoročno postižu veće prihode rješavanjem društvenih problema tako da kreiraju bolju okolinu za sebe (npr. bolju radnu snagu u budućnosti osigurati će si ulaganjem u obrazovanje i prekvalifikacije), a u budućnosti mogu očekivati profit riješe li probleme društva kao što su gorivo, izvori energije i sl. Zagovornici također tvrde da je uključivanje organizacija u rješavanje društvenih problema u interesu dioničara jer se tako povećava vrijednost dionica. Organizacije imaju potrebne resurse koji bi trebale ulagati u rješavanje društvenih problema, a jedan od argumenata zagovornika društveno odgovornog poslovanja je i taj da je bolje spriječiti veće društvene probleme čim se pojave, nego kasnije kad postanu skuplji i teži za rješavanje.

Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić (2008b) u svojoj knjizi navode i argumente protiv društvene odgovornosti, a to su:

- Kršenje maksimiranja profita
- Razvodnjavanje primarne svrhe
- Troškovi
- Smanjenje globalne konkurentnosti
- Prevelika koncentracija moći
- Nedostatak socijalnih vještina
- Nedostatak propisa o odgovornosti



- Potencijalni sukob interesa

Argumenti protivnika društveno odgovornog poslovanja primarno se odnose na kršenje maksimiranja profita i povećane troškove. Kršenje maksimiranja profita može ugroziti buduće investicijske aktivnosti organizacija te na taj način smanjiti buduću konkurentnost na tržištu. Oni tvrde da se može ugroziti ekonomska efikasnost i smanjiti djelotvornost zbog društveno odgovornog poslovanja. Osim toga smatraju da društveno odgovorno poslovanje stvara dodatne troškove koje društvo plaća povećanjem cijena proizvoda i usluga pri čemu se smanjuje konkurentnost na globalnom tržištu. Uvođenje zakonskih propisa kojima se štite društvenih interesi je zadatak države. Stoga protivnici društveno odgovornog poslovanja smatraju da su organizacije obvezne poštivati zakonske propise, a aktivnosti koje pomažu u rješavanju društvenih problema treba prepustiti pojedincima, menadžmentu, vlasnicima i zaposlenicima koji to trebaju činiti svojim novcem. Zbog različitih interesa u organizaciji u vezi s društveno odgovornim poslovanjem mogu se pojaviti neslaganja i sukobi što može rezultirati umanjenom učinkovitošću i uspješnosti organizacija.

Neke organizacije imaju menadžere društvene odgovornosti čije su zadaće pratiti okolinu organizacije, podnositi prijedloge projekata društveno odgovornog poslovanja te predlaganje principa za rješavanje problema uspostave društveno odgovornog poslovanja.

### **3. Vanjska okolina menadžmenta**

Pod pojmom vanjska okolina menadžmenta podrazumijevaju se svi utjecaji izvan organizacije koji djeluju na nju i njezin menadžment. Na nju organizacija može samo u manjoj mjeri utjecati i to iznimno i samo na određene aspekte, ali joj se zato treba prilagođavati ako želi svoj opstanak i razvoj. Vanjska okolina se klasificira na opću i specifičnu okolinu menadžmenta.

#### **3.1. Opća okolina menadžmenta**

Opća okolina menadžmenta je okolina neizravnih snaga okoline ili kako je još neki nazivaju, socijalna, odnosno društvena okolina. Opća okolina menadžmenta se klasificira na: ekonomsku, tehnološku, društvenu, demografsku, političku, pravnu, kulturnu i međunarodnu okolinu.

#### **Ekonomska okolina**

Ekonomska okolina je temelj za djelovanje organizacije.

„Da bi organizacije bile uspješne, njihov menadžment mora dobro poznavati osnovne ekonomske pokazatelje<sup>1</sup> u zemlji, odnosno okruženju u kojem posluju. Ti pokazatelji im na određeni način određuju i okvire njihova poslovanja te mogućnost rasta i razvoja. Ukoliko ih bolje poznaju, razumiju i predviđaju trendove i očekivanja, utoliko će lakše definirati svoju viziju, misiju i ciljeve koje će u većoj mjeri i realizirati.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str.107.)

Pošto sigurnost i stabilnost ekonomske okoline određuju sigurnost i stabilnost organizacije, menadžment mora jako dobro poznavati ekonomsku okolinu.

---

<sup>1</sup> U osnovne ekonomske pokazatelje ubrajaju se: BDP, godišnja stopa rasta BDP-a, dohodak per capita, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, fiskalna i monetarna politika, stopa inflacije, kamatne stope i sl.

## Tehnološka okolina

Tehnološka okolina obuhvaća sva znanstvena dostignuća, kao i dostignuća u tehnici i tehnologiji. Zahtijeva od menadžmenta brzu prilagodbu ako želi da njegova organizacija opstane na tržištu.

„S obzirom na to da se govori o tehnološkoj okolini, važno je znati što se podrazumijeva pod pojmom *tehnologija*. Postoji mnogo definicija tehnologije ali među mnogobrojnim definicijama izdvojila se je ona J. A. Litterera koji kaže da je tehnologija znanje o načinu da se nešto uradi. Tako široka definicija tehnologije dopušta da se pod tim razumijeva znanje o načinu da se nešto uradi dopušta bilo gdje, na bilo kojem dijelu organizacije, počevši od formuliranja njezinih ciljeva i strategije, preko proizvodnje, pa sve do prodaje i distribucije.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 108.)

Vlasnici velikih organizacija najbolje znaju koliko je tehnologija važna za organizaciju.

„Stupanj tehnološkog razvoja izravno utječe na razinu produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti. Osim strojeva i proizvodnih linija, u tehnologiju treba ubrojiti i suvremene informacijsko–komunikacijske alate. Oni su omogućili jednostavniji i interaktivni dizajn novih proizvoda, proizvodnju (3D pisači), novi način kontaktiranja potencijalnih kupaca te prodaje.“ (Rupčić, 2018., str. 94.)

Danas za prijenos glasa, podataka te grafičkih poruka pomažu sateliti, računala, optički kabeli, telekomunikacije kako bi što brže potrebne informacije došle od jedne do druge strane. Također, za što lakšu komunikaciju telefon, faks i računalo integrirani su u jednu opremu koja se drži u ruci. U današnje vrijeme menadžmentu je još teže kada je riječ o odgovoru na tehnološke izazove. On mora pratiti ne samo tehnologije svoje osnovne djelatnosti, već i one tehnologije koje mogu potrošačima diljem svijeta učiniti dostupnima njegove proizvode ili usluge.

## **Društvena okolina**

Društvena okolina podrazumijeva želje, stavove, očekivanja, vjerovanja u određenom društvu. Društvena okolina je sustav vrijednosti koje se u nekom društvu promiču.

„Sustav vrijednosti dominantan u određenome društvu odredit će okvire ponašanja kompanija i njihova menadžmenta. U današnje vrijeme izuzetno je velika društvena odgovornost menadžera od kojih se traži etično i odgovorno ponašanje u obavljanju poslovnih aktivnosti njihovih kompanija, a u cilju očuvanja društvenih vrijednosti koje njeguje određeno društvo.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 110.)

Društveno odgovorno ponašanje nije reaktivno i zakašnjelo, već anticipativno i preventivno jer društveno odgovorna organizacija traži sva moguća rješenja kako bi riješila društvene probleme u zajednici.

## **Demografska okolina**

Demografska okolina predstavlja potencijalni izvor rada s jedne strane i potencijalne kupce s druge.

„Demografska okolina postaje sve utjecajniiji čimbenik koji menadžeri moraju uvažavati i prilagođavati mu svoj način upravljanja i vođenja organizacije u skladu s demografskim kretanjima. Ona djeluje na organizaciju na različite načine. Menadžeri bi trebali pratiti demografske trendove te iz njih iščitavati svoje tekuće i buduće strategije i ciljeve. Tako npr. stopa nataliteta<sup>2</sup> bila ona niska ili visoka bitno određuje tržište potrošača za brojne proizvode. Promjena načina života, masovno iseljavanje iz sela u gradove, nestanak klasične obitelji, smanjivanje veličine obitelji, drukčiji načini života kao zamjene za klasičnu obitelj, sve veći broj samačkih domaćinstava i

---

<sup>2</sup> Stopa nataliteta prikazuje broj živorođene djece na 1000 stanovnika. U RH prema Državnom zavodu za statistiku stopa nataliteta 2018. godine iznosila je 9,0.

slični trendovi snažno će se odraziti na brojne industrije, kao i organizacije neprofitnog sektora.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str.111.)

Zbog narušavanja demografske slike i integracijskih procesa koji prate neke dijelove svijeta važnost demografske okoline postaje sve naglašenija, pogotovo jer se demografska slika svijeta mijenja zbog sve veće potrebe za obrazovanjem kako bi se odgovorilo na izazove informacijske, ali i komunikacijske tehnologije.

Demografsku sliku čini sljedeće: stopa nataliteta, način života, imigracije, emigracije, nestanak klasične obitelji itd.

### **Politička okolina**

Politička okolina predstavlja politički sustav neke zemlje u kojoj određena organizacija djeluje. Politika je pojam koji objašnjava vlada li u nekom društvu demokracija, diktatura ili monarhija.

„Otvorena, demokratska i tržištu orijentirana društva kao obilježja političkog sustava pogoduju i menadžerima da se razviju i iskažu svoje sposobnosti i kreativne potencijale. Dok u suprotnom ona ih sputavaju, onemogućuju u djelovanju i ograničavaju.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 113.)

### **Pravna okolina**

Pravna okolina su svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje.

„S obzirom na to da najvažnije zakone donosi parlament svake zemlje, svi poslovni subjekti na koje se ti zakoni odnose moraju djelovati u skladu s njima. Svaka država zakonima uređuje svoje aktivnosti. S obzirom na šumu zakona i propisa koji se odnose na poslovne subjekte, nemoguće je da bilo koji menadžer pored svojeg redovnog posla poznaje sve te zakone, pa mu u tome pomažu odgovarajuće pravne službe u organizaciji. S aspekta menadžmenta i njegova funkcioniranja bilo bi poželjno da se pravna okolina što rjeđe mijenja i da bude što stabilnija, kako bi se

smanjila i pravna nesigurnost, a povećala izvjesnost očekivanih rezultata u tom poslu.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 114.)

### **Kulturna okolina**

Kulturna okolina definira da menadžeri svake organizacije moraju poznavati kulturu svoje lokalne zajednice, nacionalnu kulturu te kulturu zemalja s kojima i u kojima posluju, ako žele biti uspješni u vođenju organizacije.

„Svaka kultura može se definirati kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera. Kulturne vrijednosti nisu genetski prenosive, one se od rođenja uče cijeloga života. Menadžeri stoga moraju poštivati vrijednosti različitih kultura.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 114.)

Procesi globalizacije, međunarodnih fuzija, akvizicija te dislociranje poslovanja brojnih globalnih organizacija diljem svijeta, još više naglašavaju potrebu za kulturnom okolinom.

„Kulturne razlike između pojedinih zemalja toliko su velike da one znatno reduciraju ili čak eliminiraju međusobne moguće poslovne odnose, dok zemlje istog kulturnog kruga puno uspješnije surađuju i lakše uspostavljaju poslovne odnose. Menadžerima u globalnim kompanijama kao kulturna okolina ne pojavljuje se samo kultura zemlje u kojoj te kompanije posluju, već i organizacijska kultura, odnosno kultura kompanije, premda se radi o unutarnjoj kulturi. „ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 115.)

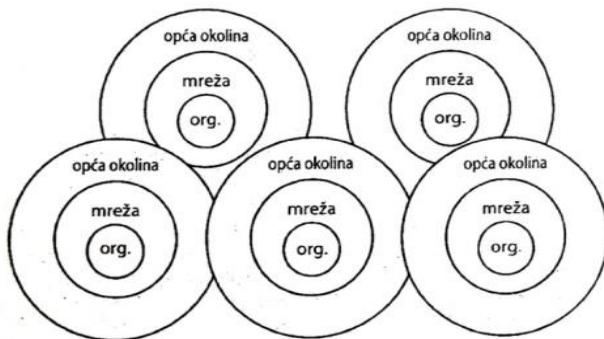
### **Međunarodna okolina**

Međunarodna okolina je okolina onih organizacija koje posluju izvan matične zemlje.

„Čim pojedina kompanija prodaje svoje proizvode i usluge u drugim zemljama ili nabavlja potrebne resurse iz drugih zemalja suočava se s potrebom poznavanja međunarodne okoline. R. L. Daft pod međunarodnom okolinom podrazumijeva opću međunarodnu okolinu koju čine ekonomska, pravno–politička i sociokulturna okolina, a svaka od njih ima neke ključne karakteristike:

1. Ekonomska okolina – ekonomski razvoj, infrastruktura zemlje, tržište sirovina i proizvoda, dohodak per capita, ekonomski uvjeti itd.
2. Političko–pravna okolina – politički rizik, politička nestabilnost, zakoni i propisi, vladina preuzimanja, porezi i sl.
3. Sociokulturna okolina – društvene vrijednosti i vjerovanja, jezik, religija, formalno obrazovanje i sl.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 115.-116.)

Slika 2.: Međunarodna okolina



Izvor: Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić (2008.a), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, str. 116.

Iz slike 2. se može iščitati kako se promatrana situacija poslovanja u različitim zemljama na međunarodnom tržištu susreće s različitim partnerima s kojima ima najintenzivnije poslovne veze, ali i s različitim općim okolinama koje su za svaku pojedinu zemlju karakteristične. Zato je razumljivo da menadžment, kako bi izabrao odgovarajuće poslovne strategije, mora jako dobro poznavati opće okoline u tim zemljama.

### 3.2. Specifična okolina menadžmenta

Specifična okolina menadžmenta je dio vanjske okoline menadžmenta koji je izravno u funkciji ostvarenja ciljeva organizacije. Čimbenici specifične okoline na menadžerske odluke utječu neposredno i svakodnevno, a to su potrošači, dobavljači, konkurencija i tržište rada. Svaki od tih čimbenika specifične okoline utječe na

organizaciju te menadžment ga mora prilagoditi u skladu s karakteristikama organizacije.

### **Potrošači**

„Potrošači su najvažniji čimbenik specifične okoline organizacije jer organizacije i postoje zato da bi zadovoljile potrebe i želje potrošača i ostvarile prihod te tako realizirale svoju misiju. Puno toga u organizaciji se mora mijenjati i prilagođavati potrošačima. Potrošačima orijentirana organizacija je organizacija koja ima tzv. logičku strukturu, odnosno strukturu najprikladniju potrebama i interesima potrošača. Menadžment organizacije mora poduzimati velike pothvate u organizaciji da bi organizaciju prilagodio potrebama potrošača. Odnos prema potrošačima u velikoj mjeri ovisi o odnosu ponude i potražnje pojedinih proizvoda ili usluga, odnosno određen je stanjem perfektne ili imperfektne konkurencije.“(Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 118.–119.)

Organizacije su svjesne da nije dovoljno samo privući kupce, nego i zadržati ih. Zbog toga razvijeni su programi lojalnosti potrošača kako bi se kupce nagradilo što kupuju proizvode određene organizacije. Programi lojalnosti mogu se objasniti kao povezivanje potrošača koji ispunjavaju uvjete koje je postavila organizacija čije proizvode kupuju. Potrošači u više navrata kupuju određeni proizvod, a organizacija koja je taj proizvod proizvela, potrošačima, daje određene povlastice koje su dostupne samo članovima programa. Najčešći cilj programa lojalnosti je maksimiziranje profita.



Tablica 3.: Odnos stava i ponašanja potrošača

		Učestalost ponavljanja kupnje	
		Visoka	Niska
Relativni stav	Dobar	Prava lojalnost	Skrivena lojalnost
	Loš	Lažna lojalnost	Nema lojalnosti

Izvor: Plazibat et al. (2016.), str. 308., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/160070>, [Pristupljeno: 30.06.2020.]

Tablica 3. prikazuje različite stavove i ponašanja potrošača:

1. Nema lojalnosti – potrošači koji imaju loš stav prema marki ili trgovini, a ponovljene kupnje su vrlo rijetke ili čak nepostojeće.
2. Lažna lojalnost – potrošači koji često ponavljaju kupnju, ali je njihov stav o proizvodu loš. Najčešće nastaje zbog društvenog utjecaja.
3. Skrivena lojalnost – potrošači koji često ne kupuju, ali kad kupuju, kupuju uvijek istu marku ili u istoj trgovini.
4. Prava lojalnost – potrošači koji kupuju vrlo često i čvrsto su vezanu uz određenu marku ili trgovinu. Ovakvi potrošači često nagovaraju druge da isprobaju i počnu koristiti, odnosno kupovati određene proizvode. Stvoriti ovakvu vrstu potrošača je cilj svih programa lojalnosti potrošača.

Svaki potrošač je unikatan, pa se zbog toga svakom kupcu treba pristupati na različit, odnosno unikatan način. Za uspjeh svake organizacije najvažniji su potrošači.

### **Dobavljači**

„Od dobavljača se nabavlja sve što je potrebno za proizvodnju proizvoda ili usluga. Premda menadžment u gotovo svim organizacijama pridaje veću pozornost potrošačima u uvjetima perfektne konkurencije, dobavljači zavrjeđuju znatno veću pozornost menadžment. Razloga za to ima više: Prvi se odnosi na različitost inputa koji su organizaciji potrebni u njezinom poslovanju iz čega proizlaze i različiti odnosi s

dobavljačima. Drugi razlog se odnosi na potrebu racionalizacije mreže dobavljača, a time i smanjivanje troškova inputa u organizaciji. Orijentacija na jednog glavnog dobavljača osigurava bolje uvjete organizaciji, a moglo bi se reći i bolje partnerske odnose. Ulazni troškovi nabave, računovodstva, pa i financija u ovakvom sustavu nabave znatno se smanjuju.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 119.)

U upravljanju nabavom vrlo veliki značaj ima uvođenje sustava nabave JIT (*Just in time*), tj. sustava nabave „upravo na vrijeme“. On unaprjeđuje odnose između potrošača i dobavljača te im donosi mnoge koristi.

„Pravu afirmaciju JIT proživljava upravo u današnje vrijeme kada, zahvaljujući informacijskoj tehnologiji, dolazi do umrežavanja potrošača i njihovih dobavljača. Online veze između potrošača i njihovih dobavljača omogućuju da kada kod potrošača zaliha materijala padne na određenu razinu odmah se automatski aktivira narudžba kod dobavljača, kako bi on mogao opskrbiti svog kupca „upravo na vrijeme“. To može i dalje biti umreženo da dobavljač aktivira svog dobavljača, a on opet svog i tako sve do prve karike u lancu odnosa potrošač–dobavljač.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 120.)

Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić (2008a) navode da prema mišljenju E. Bowmana i B. Koguta Japanci održavaju uspješan odnos između potrošača i dobavljača na temelju ova četiri načela:

1. i potrošač i dobavljač nastoje raditi dobro za obje strane (win–win ponašanje)
2. potrošač i dobavljač zajedno dijele mogućnosti neuspjeha
3. jača strana uključuje slabiju u donošenje odluka
4. u cijelom sustavu dobro se zna tko je vođa, a to je onaj partner koji se dokazao u dosadašnjem poslovanju.

„Odnos menadžmenta kupca prema dobavljačima određen je pregovaračkom moći kupca, odnosno dobavljača. U pravilu, potrošač je kralj, ali postoje robe, proizvodi i usluge kod kojih je pregovaračka moć dobavljača veća jer se radi o rijetkom dobru,

specifičnom znanju ili neobnovljivom izvoru energije.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 120.)

## **Konkurencija**

Konkurencija je organizacija iz iste djelatnosti koja ima podjednaki tržišni potencijal kao i ostali. Konkurenciju je nemoguće kontrolirati. Ona se pojavljuje iznenada i mimo naše volje.

„Menadžment organizacije mora pronaći odgovarajuće strategije kao odgovor na izazove konkurencije. Kako se svijet razvijao i prometno i komunikacijski, tako se širio i potencijalni krug konkurenata za pojedine proizvode ili usluge. U vrijeme informatičke ere i informacijske ekonomije internet je omogućio globalnu konkurenciju zbog čega je danas menadžmentu puno teže naći odgovore na izazove svjetske konkurencije. Ono što problematiku konkurencije čini složenijom i težom od drugih čimbenika specifične okoline menadžmenta je spoznaja da se konkurencija pojavljuje i na ulazu, tj. na strani dobavljača kao i na izlazu, tj. na strani kupca. U brojnim industrijama velik je broj poslovnih subjekata, međutim svi oni nisu međusobno konkurenti. To su samo kompanije s jednakim ili sličnim tržišnim udjelom, bilo na tržištu ponude ili potražnje određenih proizvoda.<sup>3</sup> Menadžment se sve više mora analizirati, pa čak i špijunirati konkurenciju kako bi imao adekvatne odgovore na njihove poteze. Najbolji odgovor na izazove konkurencije je strategija organizacije koja mora biti unikatna i neprepisiva. Samo s odgovarajućom strategijom moguće je oduprijeti se konkurenciji, ali preduvjet za to su kvalitetni proizvodi i konkurentna cijena u skladu s kvalitetom.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str.121.)

---

<sup>3</sup> „Primjerice, banka koja ima 35% tržišnog potencijala ne vidi konkurenciju u banci na koju otpada 1% tržišnog potencijala, a to vrijedi i za proizvođače.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008.a, str. 121.)

Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić (2008a) navode da su se pitanjima konkurencije kao i odgovorima na poteze konkurencije bavili brojni autori, no u tome je najveći doprinos dao M. Porter koji je ukazuje na utjecaj pet konkurentskih snaga na koje su organizacije u bilo kojoj industriji izravno izložene utjecaju, i to: postojećoj konkurenciji, nadolazećoj konkurenciji, zamjenskoj robi ili uslugama, pritisku potrošača i pritisku dobavljača.

### **Tržište rada**

Tržište rada je ključan resurs kojim raspolaže organizacija.

„Ljudi su jedini živi element organizacije, a prema tome i njezin najdragocjeniji potencijal. Uspjeh organizacije najviše ovisi upravo o kvaliteti ljudskog potencijala, znanju i sposobnostima. Kvalitetni i sposobni zaposlenici, a posebice menadžment, uspješno će odgovoriti na sve izazove iz okoline.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 123.)

Zato je za organizacije najvažnije da imaju kvalitetne, sposobne i obrazovane zaposlenike.

„Ljudski potencijali koji s tržišta rada dolaze u organizaciju nisu homogena cjelina, što posebno vrijedi za multikulturalne sredine kao i globalne organizacije koje su rasprostranjene širom svijeta. Takva struktura zaposlenih stavlja menadžment pred nove izazove. Oni moraju pomiriti različitosti među njima kao što su rasa i nacionalnost, zemlje podrijetla, fizičke i mentalne sposobnosti, dobne razlike, spolne razlike, socijalno podrijetlo, stupnjeve obrazovanja, vještine koje posjeduju, seksualnu orijentaciju, religijska opredjeljenja i različita dotadašnja iskustva. Sva nabrojena obilježja ljudskih potencijala koji s tržišta rada dolaze u organizaciju stavljaju pred menadžment veliku odgovornost da pomire sve te različitosti, uvažavajući njihov identitet i osobnost, kako bi ih sve povezali u harmoničnu cjelinu koja radi na ostvarenju ciljeva organizacije.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, str. 124.)

## 4. Unutarnja okolina menadžmenta

Unutarnja okolina menadžmenta je sve ono što se nalazi unutar svake organizacije. Mnogi autori se slažu oko definiranja unutarnje okoline menadžmenta, ali među njima se pojavljuju brojne razlike u pogledu određivanja elemenata unutarnje okoline.

Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić (2008a) navode da: J. H. Donnelly Jr., J. L. Gibson i J. M. Ivancevich ubrajaju u elemente unutarnje okoline sljedeće:

- Tri menadžerske razine – operativna, taktička i strateška.
- Tipove menadžera i razine menadžera – vrhunski menadžment, menadžment srednje razine i prva razina menadžmenta
- Vještine menadžera – konceptualne, socijalne i tehničke
- Uloge menadžera – interpersonalne, informacijske i uloge odlučivanja

„Dok npr. M. Buble smatra da su elementi unutarnje okoline: organizacijska struktura, organizacijska kultura i resursi organizacije. R. L. Daft u elemente unutarnje okoline uključuje: zaposlenike, menadžment, organizacijsku kulturu, organizacijsku strukturu i proizvodnu tehnologiju. Prema svim tim navedenim klasifikacijama, možemo reći da su elementi unutarnje okoline:

- Organizacijski resursi
- Organizacijska struktura
- Menadžment
- Organizacijska kultura“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić 2008a, str. 125.)

### Organizacijski resursi

Organizacijski resursi su sve potrebno da se, tj. pomoću kojih se proizvode proizvodi ili usluge. U svakoj organizaciji da bi mogla poslovati potrebni su materijalni resursi i ljudski potencijali.

„Materijalni resursi su sve potrebne sirovine, materijali, komponente, dijelovi i sklopovi, ali isto tako i odgovarajuća oprema uz pomoć koje će se input transformirati u gotove proizvode ili usluge. Materijalnim se resursima smatraju i financijski resursi, kao i informacijski resursi. Zadatak menadžmenta je da na najbolji mogući način upravlja internom okolinom, a u tome će uspjeti ako optimizira komponente inputa u procesu transformacije. To znači da mora racionalno postupati s ulaznim komponentama te da mora optimalno koristiti kapacitete proizvodne tehnologije. Upravljanje financijskim tokovima znači smanjivanje dana vezivanja sredstava zalihama, a po mogućnosti osiguranje opskrbljivanja procesa transformacije s komponentama inputa, prema načelu JIT. Da bi se u tome uspješno neophodne su informacije koje olakšavaju donošenje menadžerskih odluka. Dostupnost kvalitetnih informacija smanjuje neizvjesnost i rizik odlučivanja. Pod ljudskim potencijalima misli se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarivanju ciljeva organizacije.“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber i Pološki Vokić, 2008a, 126.str)

Ljudski potencijali su ključni element i osnovna snaga organizacije. Zbog toga je ključ uspjeha način na koji organizacije odabiru i organiziraju zaposlenike. Kvalitetne zaposlenike je vrlo teško odabrati organizirati zato što ljudi imaju svoju vlastitu volju, vlastite želje i vlastita mišljenja. Ako zaposlenici nisu dovoljno motivirani za postizanje ciljeva rasta i tehnološkog napretka neće biti ni povećanja produktivnosti.

### **Organizacijska struktura**

Sikavica (2011.) prema M. Babiću navodi da je struktura sastavni dio svakog organizma, svake organizacije te da je ona najvažniji dio svake organizacije.

Kako bi organizacija imala prijeko potreban temelj gdje će i najbolji učinak u svim područjima upravljanja i vođenja ostati neefikasan, prava organizacijska struktura je najvažnija.

Sikavica (2011.) u svojoj knjizi navodi da: „unutar strukture događaju se poslovni procesi, a poslovni procesi su način funkcioniranja organizacije.“

Organizacijsku strukturu svake organizacije čine ovi elementi: organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskog čimbenika, organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta, organizacija vremenskog redoslijeda. Izbor odgovarajuće organizacijske strukture vrlo je važan kako organizacijska struktura ne bi usporila poslovanje organizacije.

Sikavica (2011.) je u svojoj knjizi opisao kvalitetnu organizacijsku struktura kao strukturu koja osigurava ostvarivanje ciljeva organizacije, optimalnu podjelu rada u organizaciji, efikasnu upotrebu svih raspoloživih resursa, fleksibilnost organizacije, jasno alociranje odgovornosti, racionalnu uporabu kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja, da zaposleni rade u efikasnim timovima i da se mora temeljiti na odgovarajućem sustavu informacija i komunikacija.

Tri su ključne dimenzije organizacije: složenost, formalizacija i centralizacija.

Složenost organizacije predstavlja razinu vertikalne i horizontalne diferencijacije u organizaciji. Horizontalna diferencijacija obuhvaća podjelu zadataka u organizaciji na istoj organizacijskoj razini, odnosno po širini organizacije. Vertikalna diferencijacija obuhvaća podjelu organizacije po razinama menadžmenta u organizaciji, odnosno po dubini.

„Pod formalizacijom organizacije podrazumijeva se stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, pravila i procedura kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije. Složene organizacije u znatnoj su mjeri i formalizirane, za razliku od manje složenih organizacija koje će biti u manjoj mjeri formalizirane. Formalizacija organizacije u uskoj je vezi s čimbenicima organizacije. Velike organizacije bit će i formaliziranije od manjih. Treća je bitna dimenzija organizacije razina centralizacije u njoj. Organizacije mogu biti više ili manje centralizirane odnosno decentralizirane.“ (Sikavica P., 2011., str. 363.)

Centralizirana organizacija je kad najvažnije odluke donosi glavna uprava, dok je decentralizirana organizacija ona u kojoj je odlučivanje raspodijeljeno na niže razine u organizaciji.

Za poslovanje organizacije najvažniji je izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture. Mnogo je vrsta organizacijskih struktura, a one se mogu grupirati u dvije glavne skupine, tradicionalne i organske. Svaka se od njih dijeli na više različitih organizacijskih struktura. Tradicionalnu strukturu odlikuju jasna hijerarhija rukovođenja lancem zapovijedanja, formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi kvalificiranosti te specijalizirana podjela rada. Temeljne vrste tradicionalnih organizacijskih struktura su funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Osim funkcijskih i divizijskih, tradicionalne organizacijske strukture su i: hibridna organizacijska struktura, front–back organizacija, mješovita organizacijska struktura, izvrnuta organizacija, heterarhije, fraktalna organizacija i klaster organizacija.

Za organizacije u kojima se promjene događaju brže prikladnije su organske organizacijske strukture. U usporedbi s tradicionalnim organizacijskim strukturama imaju mnogo razlika, a neke od njih su: stupanj formalizacije organizacije, razina centralizacije, širina raspona kontrole itd. Kao i tradicionalna organizacijska struktura, organska struktura ima različite vrste, a to su: projektna organizacijska struktura, matrična organizacijska struktura, mrežna organizacija, procesna organizacijska struktura, virtualna organizacija, timska organizacija, modularna organizacija, organizacija paukove mreže i ameba organizacija.

Uz sve navedene organizacijske strukture postoje još i: ad hoc struktura i t–oblik organizacije.

## **Menadžment**

„Uloga menadžera je voditi organizaciju prema postizanju ciljeva. Sve organizacije imaju određenu svrhu ili ciljeve, a menadžeri su odgovorni za kombiniranje i korištenje organizacijskih resursa kako bi osigurali da njihove organizacije ostvare svoju svrhu. Menadžment nastoji potaknuti pojedinačne aktivnosti koje će dovesti do postizanja organizacijskih ciljeva te destimulirati pojedinačne aktivnosti koje će omesti postizanje tih ciljeva. Menadžment najčešće predstavlja proces postizanja



organizacijskih ciljeva radeći s ljudima i kroz njih te s ostalim organizacijskim resursima.“ (Certo i Certo, 2008., str. 7.)

Prema Certo i Certo (2008.) postoje tri glavna obilježja menadžmenta, i to:

- To je proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti
- Uključuje i stavlja težište na postizanje organizacijskih ciljeva
- Postiže te ciljeve radeći s ljudima i kroz ljude i ostale organizacijske resurse.

„Četiri osnovne funkcije upravljanja su:

- Planiranje: Uključuje odabir zadataka koji se moraju izvršiti da bi se postigli organizacijski ciljevi. Menadžeri u svojim planovima u kratkim crtama prikazuju što točno organizacije moraju napraviti kako bi bile uspješne.
- Organiziranje: Stvara mehanizam za provedbu planova.
- Utjecanje: Još se naziva i motiviranje, vođenje, usmjeravanje ili aktiviranje. To je vođenje aktivnosti članova organizacije u smjeru koji pomaže organizaciji da se kreće prema postizanju ciljeva.
- Kontroliranje: Funkcija je upravljanja za koju menadžeri:
  - a) prikupljaju informacije koje mjere nedavni radni učinak unutar organizacije
  - b) uspoređuju sadašnje rezultate s unaprijed određenim normama
  - c) na temelju ove usporedbe odlučuju treba li mijenjati organizaciju kako bi se osiguralo ostvarivanje unaprijed određenih normi.

Kontroliranje je stalni proces. Menadžeri kontinuirano prikupljaju informacije, uspoređuju ih te pokušavaju pronaći nove načine poboljšanja proizvodnje mijenjanjem organizacije.

Menadžeri uvijek moraju biti svjesni statusa i uporabe organizacijskih resursa. Ti resursi, sastavljeni od sve raspoložive imovine za aktivaciju tijekom procesa proizvodnje, mogu se svrstati u četiri osnovna tipa: ljudski potencijali, novčani resursi, sirovine i kapital.“ (Certo i Certo, 2008., str.8.–9.)

## Organizacijska kultura

„Jedno od najvažnijih pitanja povezano je s čimbenicima koji djeluju na kulturu organizacije. Na kulturu organizacije, ali i na organizaciju općenito, djeluju brojni čimbenici, a posebno mjesto pripada odnosima u radnoj skupini, stilu vođenja menadžera, obilježjima organizacije i upravnim procesima u organizaciji, kao što to prikazuje slika 3.“ (Sikavica, 2011., str. 728.)

Slika 3.: Čimbenici koji djeluju na kulturu organizacije



Izvor: Sikavica P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, str. 728.

Organizacijska kultura može se tumačiti kao niz posebnih svojstava organizacije.

„Neke su dinamične i moderne, okrenute stvaralaštvu, inovacijama i poduzetništvu, dok su druge tradicionalne, krute i tromе, sporo se mijenjaju i prilagođavaju promjenama.“ (Miroslav Žugaj et al., 2004., str. 9.)

Kultura organizacije važna je i za poslovnu strategiju i pojedinca u organizaciji. Pojedinaц može prihvatiti kulturu, prilagoditi se i biti uspješан, međutim ukoliko joj se

ipak ne prilagodi ne može ju promijeniti te onda mora napustiti organizaciju. U kulturi organizacije izražava se njezina osobnost. Uz pojam kultura organizacije može se naći i pojmove imidž organizacije i željena slika organizacije. Imidž organizacije predstavlja sliku koju javnost ima o organizaciji. On se stvara interakcijama svih iskustava, vjerovanja, osjećaja znanja, dojmova koje javnost ima o nekoj organizaciji. Željena slika organizacije je ideal kojem organizacija stremlji. To je skup spoznaja o tome kakva bi trebala biti organizacija. Željena slika organizacije i imidž su odraz njezine kulture.

„Kultura organizacije egzistira na dvije razine u organizaciji, i to : na vidljivoj razini i nevidljivoj razini. Vidljivi znaci kulture su simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil odijevanja i sl. Nevidljivi znaci kulture su zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke stajališta i osjećaji. Uloga je organizacijske kulture velika jer ona prepoznatljivim simbolima stvara imidž organizacije.“(Sikavica, 2011., str.732)

Kultura organizacije nastaje i djeluje kroz generacije. Ona je važna za organizaciju jer određuje većinu onoga što se i kako radi u organizaciji, a izražava se sloganima organizacije koji obuhvaćaju njezinu poslovnu strategiju, misiju i cilj. Poznavanje organizacijske kulture za menadžera je jako bitno jer ako se dobro upoznaju elementi organizacijske kulture i ako se ti elementi uspješno usklade s ciljevima organizacije, tada će biti stvoreni glavni preduvjeti za uspješno poslovanje organizacije.

## 5. Analiza okoline menadžmenta

Organizacija pada u krizu iz koje je teško izaći ako utjecaj okoline menadžmenta postane dominantan u odnosu na utjecaj organizacije na okolinu. Zbog toga okolinu menadžmenta treba stalno nadzirati i analizirati. Analiza okoline menadžmenta ima trostruku ulogu: ulogu orijentiranu politički, ulogu integrirajućeg strateškog planiranja i ulogu orijentiranu funkcijski. Postoje razne metode analize okoline menadžmenta, koje se dijele na metode analize unutarnje okoline i metode analize vanjske, odnosno opće i specifične okoline. Postoje dva pristupa analizi okoline menadžmenta: inside–out ili mikro pristup i outside–in ili makro pristup.

„Inside–out pristup ima uže gledište na okruženje koje je ograničeno unutarnjim utjecajem na organizaciju. Outside–in pristup razmatra sve postojeće elemente u vanjskom okruženju. Njegove glavne brige su dugoročni trendovi, razvoj alternativnih pogleda i scenarija budućeg okruženja te identifikacija utjecaja industrije u kojoj organizacija posluje uz implikacije na samu organizaciju.“ (Gonan Božac, 2008., str. 25.)

Razlike među tim pristupima prikazane su u tablici 4.

Tablica 4.: Razlike između inside–out i outside–in pristupa

	<b>Inside–out</b>	<b>Outside–in</b>
<b>Fokus i obuhvat</b>	Pogled na obuhvat okruženja prema koncepciji organizacije.	Neograničen pogled na okruženje.
<b>Cilj</b>	Analiza okruženja važna za trenutnu organizaciju.	Široka analiza okruženja prije razmatranja organizacije.
<b>Vremenski horizont</b>	Obično 1–3 godine	Obično 1–5 godina, ponekad 5–10 godina.
<b>Učestalost</b>	Kontinuirano/periodično	Periodično/ad hoc.
<b>Snage</b>	Efikasna, dobro fokusirana analiza. Implikacije za akcije organizacije.	Izbjegava organizacijsko sljepilo. Identificira širi raspon trendova. Ranije identificira trendove.

Izvor: Gonan Božac (2008.), str. 26., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21453> (pristupljeno: 25.06.2020.)

Metode analize unutarnje okoline menadžmenta su izrada profila organizacija, funkcionalna analiza unutarnje okoline, analiza lanca vrijednosti, analiza resursa i analiza performansi.

Izrada profila organizacije je specifičan oblik ispitivanja unutarnje okoline organizacije koja treba dati odgovore na pitanja:

1. „Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?
2. Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna?
3. O kojim kritičnim faktorima ovisi uspješno ostvarenje ciljeva poduzeća te ima li poduzeće mogućnosti utjecati na te faktore?

4. Koja obilježja poduzeća podupiru ili priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju?
5. Što poduzeće može poboljšati?“ (Buble et al., 2005., str. 47.)

Ta i njima slična pitanja odnose se na sposobnosti organizacije koje mora sagledati i razumjeti prije nego doradi neku od strategija ili promijeni neku od postojećih.

U svojoj knjizi Buble et al. (2005.) spominju da je potrebno izvesti analizu unutarnje okoline čiji se proces prema Pearceu i Robinsonu provodi u četiri etape:

- a) „Identifikacija unutarnjih strateških faktora gdje menadžeri ispituju specifične interne faktore koji bi mogli biti od velikog značaja za usmjerenje organizacije. To su strateški unutarnji faktori za koje je potrebno utvrditi gdje i kako nastaju, ali i provesti njihovu kvalitetnu provjeru.
- b) Komparacija strateških faktora s povijesnim informacijama i unutarnjim standardima izvrsnosti gdje menadžeri ocjenjuju status organizacije u odnosu prema strateškim internim faktorima, uspoređujući njihovo sadašnje stanje s prošlim.
- c) Komparacija snaga i slabosti organizacije s ključnim etapama u razvoju proizvoda/tržišta, sposobnostima i resursima ključnih konkurenata te sa zahtjevima za uspjeh u industriji/tržištu je treća etapa koja je vrlo kritična jer se mora utvrditi odgovarajuća komparativna osnova, vezujući se na stanje industrije/tržišta, odnosno proizvoda/tržišta, da bi se u odnosu prema njoj moglo što točnije odrediti označuje li stanje strateških unutarnjih faktora potencijalne snage ili slabosti.

Prema Buble et al. (2005.) u tu svrhu menadžeri polaze s tri aspekta: ključnih zahtjeva uspjeha na relevantnim etapama evolucije proizvoda–tržišta, sposobnosti ključnih konkurenata te ključnih zahtjeva za uspjeh u sektoru industrije–tržišta koji se razmatraju. Rezultat tog ispitivanja bi trebao dati odgovor na pitanje označuju li strateški unutarnji faktor konkurentsku prednost, temeljne poslovne uvjete te ključnu ranjivost.

d) Izrada profila poduzeća prema kojem je rezultat prethodnih etapa profil organizacije iz kojeg se jasno vide njezine strateške prednosti, odnosno nedostaci izraženi u strateškim unutarnjim faktorima. U izradi profila rabe se razni pristupi kako bi se dobila cijela i odgovarajuća slika unutarnjih snaga i slabosti organizacije u smislu njezine sposobnosti ostvarenja cilja, misije i vizije.“ (Buble et al., 2005., str. 47.-49.)

Funkcionalna analiza unutarnje okoline se temelji na analizi ključnih unutarnjih faktora organizacije koji se odnose na temeljne sposobnosti, ograničenja i karakteristike organizacije: financije i računovodstvo, marketing, kadrovi, menadžment kvalitete, proizvodnja, operacije i tehnika, informacijski sustavi te organizacija i opći menadžment.

Buble et al. (2005.) navode da organizacije neće analizirati sve navedene faktore kao potencijalne snage i slabosti, već je dovoljno da za potrebe razvoja ili revizije strategije analiziraju svega nekoliko onih koji znatno utječu na uspješnost poslovanja. Kako bi se izoliralo ključne faktore koji pridonose povoljnim, odnosno nepovoljnim rezultatima, strateški analitičari organizacije ispituju prošle performanse organizacije, analizirajući pri tome što je dobro ili loše napravljeno u pojedinom funkcijskom području, a da je imalo glavni utjecaj na prošle rezultate.

Kod analize lanca vrijednosti, pokazalo se da postoji 5 osnovnih aktivnosti: ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja te servis. Njihov cilj je stvaranje vrijednosti koje premašuju izdatke dostave proizvoda ili usluga krajnjem kupcu, a to u konačnici rezultira profitom. Da bi se bolje razumjele aktivnosti koje donose kompetitivnu prednost, analiza počinje generičkim lancem vrijednosti te se zatim identificiraju specifičnosti organizacije. Nakon što se definiraju diskretne aktivnosti trebaju biti identificirane i poveznice među aktivnostima. Koordinacijom povezanih aktivnosti i optimizacijom može se ostvariti kompetitivna prednost.

Za analizu resursa postoje tri temeljna resursa: dodirljiva aktiva (nalazi se u bilanci organizacije, uključuje nekretnine, proizvodna postrojenja i opremu, sirovine i

materijale, financijske resurse i dr.), nedodirljiva aktiva (to su stvari kao što je ime marke, reputacija organizacije, patenti i sl.) i organizacijske sposobnosti (vještine kombiniranja aktive, ljudi i procesa kojima se organizacija koristi u proizvodnji). Analiza resursa mora rezultirati procjenom sposobnosti organizacije da se odupre vanjskim prijetnjama. Ona može ustanoviti da organizacija ima mnoge sposobnosti, ali za usmjerenost menadžmenta su bitne one kritične za dugoročni uspjeh organizacije. Kod identifikacije resursa organizacije postavlja se pitanje koji od resursa s kojima organizacija raspolaže čini snagu ili slabost. Buble et al. (2005.) navode da kako bi s olakšao odgovor, analiza resursa daje ključne smjernice koje pomažu u određivanju onoga što čini vrijedne resurse, a to su: konkurentska superiornost, rijetkost resursa, nemogućnost oponašanja, prisvojenost, trajnost i zamjenjivost. Da bi se analiza resursa uspješno obavila, postoje četiri finalne smjernice: dezagregiranje resursa, korištenje funkcijskog aspekta, promatranje organizacijskih procesa i kombiniranje resursa i korištenje pristupa lanca vrijednosti. Značenje analize resursa najbolje se iskazuje ako se promatra u kontekstu konkurentске okoline organizacije.

„Resursi se moraju razvijati na optimalan način i moraju se priključiti odnosnim aktivnostima organizacije kako bi činili izvor konkurentске prednosti.“ (Buble et al., 2005., str. 59.)

Zato, vanjsko pozicioniranje organizacije kako bi kapitaliziralo svoje snage i vanjske prilike, a minimiziralo svoje slabosti i vanjske prijetnje, ostaje i u analizi resursa bitno za realizaciju konkurentskih prednosti.

Prilikom analize unutarnje okoline vrlo je bitno korištenje objektivnih standarda kad se ispituju unutarnji resursi i aktivnosti koje stvaraju vrijednost zbog čega se radi analiza performansi. Bez obzira koji pristup primjenjuju, analitičari se oslanjaju na četiri aspekta ocjenjivanja organizacije, a prema Buble et al. (2005.) to su:

1. usporedba s performansama iz prošlosti – jedan od najjednostavnijih načina ocjenjivanja organizacije, a provodi se u četiri osnovne faze: utvrđivanje razdoblja



za koje će se provesti uspoređivanje, izbor performansi koje će se uspoređivati, izvođenje određenih proračuna i donošenje zaključka.

2. usporedba s fazama industrijske evolucije – sve industrije imaju svoj životni ciklus koji se najčešće klasificira u četiri faze: uvođenje, rast, dozrijevanje i odumiranje. Svaka od tih faza ima određene i za sebe specifične funkcijske sposobnosti koje utječu na poslovni uspjeh organizacije. Po toj se osnovi formira model životnog ciklusa industrije. Ako je organizacija već u fazi uspješna, za to mora biti zahvalna na tehničkim vještinama ili marketinškim prednostima kreiranja opće svijesti o proizvodu/usluzi. U fazi rasta pojavljuje se konkurencija, a ključne snage organizacije u toj fazi mogu biti prepoznatljiv brand, diferencijacija proizvoda i financijski resursi.
3. usporedba s konkurentima (*benchmarking*) – najjednostavnije objašnjeno, *benchmarking* je proces učenja kako biti najbolji u onom što se radi. Kod analize performansi organizacije razlikuju se dvije vrste *benchmarkinga*: analiza intraorganizacijskih performansi ili interni *benchmarking* (temelji se na internoj usporedivosti i natjecanju, a primjenjuje se većinom u multidivizijskim organizacijama u kojima su moguća natjecanja između centara odgovornosti) i analiza interorganizacijskih performansi ili eksterni *benchmarking* (pristupa joj se nakon intraorganizacijske analize, a da bi se provela, potrebno je definirati: koje će se aktivnosti ili druge dimenzije uspoređivati, s kojim će se organizacijama provoditi usporedba te kako osigurati informacije za tu usporedbu). I kod *benchmarkinga* postoje četiri glavne etape: pokretanje *benchmarking* projekta, *benchmarking* analiza, oblikovanje novih rješenja i aplikacija *benchmarking* projekta.
4. komparacija s faktorima uspjeha pripadajuće industrije – takav je tip analize performansi koja treba utvrditi poziciju performansi analizirane organizacije u odnosu prema istim performansama industrije i razloge koji određuju tu poziciju. Ovaj tip analize performansi ima dvije etape: utvrđivanje performansi organizacije

i njoj pripadajuće industrije i utvrđivanje ključnih faktora određivanja tih performansi.

Metode analize opće okoline menadžmenta su PESTLE analiza, skeniranje opće okoline, izrada ETOP profila, analiza i procjena ranjivosti i analiza i procjena tehnologije.

PESTLE analizu razvio je Aguilar 1967. godine, a sastojala se je od glavnih dimenzija opće okoline (politička, ekonomska, društvena (socijalna) i tehnološka). PESTLE analiza je analiza opće okoline menadžmenta koja klasificira utjecaj varijabli opće okoline u glavne skupine. To je model čiji naziv čine početna slova glavnih dimenzija opće okoline (engl. *Political, Economic, Social, Technological*).

„Naknadno su dodane nove dimenzije opće okoline, kao što su zakonodavna i ekološka (engl. *Legislative and Environmental*) zbog shvaćanja njihove važnosti za poslovanje organizacije.“ (Rašić Jelavić i Brkić, 2016., str. 67.)

Cilj je analize ukazati i prepoznati kritične faktore koji utječu na sadašnjost i budućnost organizacije. Osim klasifikacije faktora, zadatak PESTLE analize je i utvrditi njihov međusobni utjecaj kako bi se prilike i prijetnje za organizaciju kvalitetnije uočile.

„PESTLE analiza može se koristiti za:

1. analizu pozicije određenoga poduzeća ili
2. analizu pozicije djelatnosti (industrijskog sektora) u općoj okolini.“ (Rašić Jelavić i Brkić, 2016., str. 68.)

Budući da PESTLE analiza pomaže pri pronalaženju prilika i prijetnji povoljnih za organizaciju, ona osigurava informacijsku podlogu za SWOT analizu.

„Prema izvornome modelu, postupak PESTLE analize provodi se u nekoliko koraka:

1. svaki od tipova okoline podijeli se na odgovarajuće ključne komponente koje utječu na strategiju (identifikacija čimbenika)
2. promatra se mogući utjecaj čimbenika na organizaciju (ocjena čimbenika).

Ocjena čimbenika vrši se s dva aspekta:

1. utjecaj pojedinoga čimbenika (prijetnja se ocjenjuje s ocjenom od –5 do 0, a prilika s ocjenom od 0 do +5)
2. aspekta važnosti pojedinoga čimbenika za organizaciju (važnost svakoga čimbenika ocjenjuje se ocjenom od 0 do +10).
3. Množenjem utjecaja čimbenika i važnosti čimbenika dobiva se ocjena čimbenika, a zbroj svih ocjena čimbenika daje ukupnu ocjenu utjecaja okoline.“ (Rašić Jelavić i Brkić, 2016., str. 68.)

PESTLE analiza omogućuje relativno praktičan alat u kojem se utjecaj opće okoline menadžmenta slikovito prikazuje u tabelarnom prikazu.

Skeniranje opće okoline je postupak kojim se ključni elementi opće okoline izlažu analizi. Zato se u tom smislu govori o:

1. analizi ekonomske okoline kojoj je svrha upozoriti na sadašnje i buduće utjecaje tržišnih, financijskih i ekonomskih faktora te faktora ekonomske politike
2. analizi tehnološke okoline kojom se žele prikazati trenutačni i potencijalni utjecaj tehničkih, tehnoloških i tehno–ekonomskih faktora na organizaciju
3. analizi društvene okoline i kulturne okoline kojima se želi ukazati na sadašnji i budući utjecaj društvenih trendova, kao i na ne samo sadašnje, već i buduće utjecaje kulturnih karakteristika u organizaciji.
4. analizi demografske okoline kojom se treba identificirati sadašnje i buduće utjecaje demografskih i povijesnih faktora
5. analizi političke okoline i pravne okoline koja bi trebala prikazati današnje i buduće utjecaj političkih odnosa i pravne regulative organizacije.

Dakle, cilj analize opće okoline je upozoriti na kritične elemente u organizaciji koji bi ju mogli stajati poslovanja. Metodološki okvir za provedbu ove metode je u posebno

tablici prikazati prethodno navedene vrste opće okoline s pripadajućim dimenzijama. Iz te je tablice najprije potrebno utvrditi koji su dimenzije opće okoline važne za organizaciju koja se analizira. Nakon što se provede selekcija dimenzija bitne za tu organizaciju potrebno je opisati elemente svake od izabranih dimenzija. Nakon opisa, potrebno je utvrditi čini li određeni element priliku ili prijetnju za organizaciju. Zbog toga je potrebno dopuniti tablicu u kojoj će se svi elementi izabranih dimenzija označiti s + (plus) ukoliko čine priliku za organizaciju, odnosno s – (minus) ako su za organizaciju prijetnja.

„U nastavku analize treba ocijeniti skeniranje faktora opće okoline izabranog poduzeća , i to putem sljedeća četiri koraka:

Korak 1: Na temelju podataka iz prethodne tablice neophodno je ocijeniti utjecaj korespondirajući strateških faktora na poslovanje organizacije, i to tako da se faktorima koji su u tablici označeni s (+) dodijeli, prema njihovu utjecaju na poslovanje organizacije, ocjene od 0 do 5, te faktorima koje su označeni s (–), ocjene od –5 do 0, pri čemu na skali ocjena 0–nema utjecaja, a ocjena 5–presudan utjecaj.

Korak 2: Na temelju ocjena utjecaja pojedinih elemenata dimenzija okoline potrebno je izračunati prosječnu ocjenu svake izabrane dimenzije, i to tako da se zbroje sve ocjene elemenata i podijele s njihovim brojem.

Korak 3: Nakon što je ocijenjen utjecaj korespondirajućih strateških faktora na poslovanje organizacije, potrebno je dati ocjenu za važnost faktora, pri čemu se rabi skala od 0 do 10 (ocjena 0 znači „nema važnosti“, a ocjena 10 označuje „presudnu važnost“). U ovom je postupku najprije potrebno ocijeniti elemente dimenzija okoline, nakon čega treba izračunati prosječne ocjene za svaku izabranu dimenziju.

Korak 4: Taj se korak svodi na izradu tabličnog prikaza rezultata skeniranja okoline s prikazom utjecaja faktora, važnosti faktora te zbrojem prilika (+) ili prijetnji (–).“ (Buble et al., 2005., str. 28.)

Izrada ETOP profila je koncept usmjeren na pronalaženje prilika i prijetnji organizacije. Cilj je procijeniti učinke prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje, ali i na buduće poslovanje organizacije. Tri su osnovna koraka kojima se provodi ta analiza:

„Korak 1: Treba analizirati prilike s dva različita aspekta – s aspekta vjerojatnosti uspjeha i s aspekta potencijalne aktivnosti. U tu svrhu se rabi matrica prilika koja se sastoji od sljedećih koordinata: potencijalnih atraktivnosti, koja se mjeri visinom profita koji bi se ostvario i vjerojatnosti uspjeha, koja nastaje kao rezultat iskorištenih prilika.

Korak 2: Treba analizirati prijetnje, i to s aspekta intenziteta prijetnji i vjerojatnosti događaja. Za to se rabi matrica prijetnji koju čine sljedeće koordinate: intenzitet prijetnji, koja označuje veličinu gubitaka do kojih bi došlo ako bi se prijetnje ostvarile i vjerojatnosti događaja, kao vjerojatnost materijaliziranja prijetnji.

Korak 3: Čini sintezu i integrira obje prethodno opisane matrice. S tim u vezi je potrebno izraditi zajedničku matricu prilika i prijetnji, te odrediti poziciju analizirane organizacije u navedenoj matrici. Matrica prilika i prijetnji temelji se na koordinatama razina prilika i razina prijetnji, a njezina polja opisuju moguće pozicije organizacije s obzirom na intenzitet prilika i prijetnji.“ (Buble el al., 2005., str. 31.)

Analiza i procjena ranjivosti služi za identificiranje prilika i prijetnji organizacije. Pomaže u prepoznavanju sljedećih segmenata: podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće, sila koje mogu razoriti podupiruće elemente, prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća i sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje. Procjena ranjivosti započinje evidentiranjem podupirućih elemenata, a nastavlja se klasificiranjem sila koje mogu razoriti podupiruće elemente. Najvažniji korak je identificiranje prijetnji, a kad se utvrde potencijalne prijetnje potrebno je procijeniti posljedice ostvarenja potencijalnih prijetnji. Zadnji korak analize ranjivosti organizacije je ocjena sposobnosti organizacije da na odgovarajući način reagira na uočene prijetnje.

Buble et al. (2005.) navode da se rezultati analize i procjene ranjivosti moraju prikazati na dva načina: najprije kao tablicu, koja bi se trebala sastojati od sljedećih stupaca: kategorija podupiranja, potencijalne prijetnje, potencijalne posljedice, utjecaj, vjerojatnost, reakcija i procjena ranjivosti, zatim kao matricu, koja se sastoji od četiri kvadrata u kojima se opisuju četiri moguća stanja ranjivosti poduzeća.

Analiza i procjena tehnologije temelji se na procjeni tehnologije koja ima dva osnovna koraka: skeniranje ili oštro motrenje tehnologije i procjenu tehnologije. Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije provodi se tako da se cjelokupno poslovanje organizacije podijeli na tehnološki zaokružene strateške cjeline. No, ako je organizacija organizirana na načelu strateških jedinica tada za svaku stratešku poslovnu jedinicu treba utvrditi: koje bi se prilike i prijetnje mogle pojaviti na osnovi primijenjene tehnologije, koje prilike i prijetnje mogu nastati vezano za tehnologiju koju primjenjuju konkurenti te koje se prilike i prijetnje mogu očekivati s obzirom na pojavu novih tehnologija. Procjena tehnologije poduzeća provodi se korištenjem matrice četiri kvadrata.

Buble et al. (2005.) navode da se na apscisi prikazuje važnost tehnologije, a na ordinati položaj tehnologije.

Metode analize specifične okoline menadžment su skeniranje specifične okoline, analiza konkurencije i stakeholder analiza.

Kod skeniranja specifične okoline prvo se svi elementi specifične okoline svrstavaju u posebnu tablicu, a zatim se izrađuje opis elemenata svake dimenzije.

„Nakon opisa elemenata izabranih dimenzija poslovne okoline, neophodno je ustanoviti označuje li svaki element, promatran pojedinačno, za analiziranu organizaciju priliku ili prijetnju. U tu je svrhu potrebno dopuniti već postojeću tablicu u kojoj elemente izabranih dimenzija treba označiti s (+) ako označuju priliku, odnosno s (–) ako označuju prijetnju za organizaciju. U nastavku analize treba ocijeniti elemente poslovne okoline poduzeća. Ocjenjivanje se provodi putem sljedeća četiri metodološka koraka:

Korak 1: Na temelju podataka iz prethodne tablice neophodno je ocijeniti utjecaj elemenata na poslovanje organizacije, i to tako da se elementima koji su u tablici označeni s (+) dodijeli, prema njihovom utjecaju na poslovanje organizacije, ocjene od 0 do 5, te faktorima koje su označeni s (–), ocjene od –5 do 0, pri čemu na skali ocjena 0 znači „nema utjecaja“, a ocjena 5 „presudan utjecaj“.

Korak 2: Na temelju ocjena utjecaja pojedinih elemenata dimenzija poslovne okoline potrebno je izračunati prosječnu ocjenu svake izabrane dimenzije, i to tako da se zbroje sve ocjene elemenata i podijele s njihovim brojem.

Korak 3: Nakon što je ocijenjen utjecaj korespondirajućih elemenata na poslovanje organizacije, potrebno je dati ocjenu za važnosti elemenata, pri čemu se upotrebljava ocjena od 0 do 10 (ocjena 0 znači „nema važnosti“, a ocjena 10 označuje „presudnu važnost“). U ovom je postupku najprije potrebno ocijeniti elemente dimenzija poslovne okoline, nakon čega treba izračunati prosječne ocjene za svaku izabranu dimenziju.

Korak 4: Svodi se na izradu tabličnog prikaza rezultata poslovne okoline s prikazom utjecaja elemenata, važnosti elemenata te zbrojem prilika (+) i prijetnji (–).“ (Buble et al., 2005., str. 36.)

Za analizu konkurencije primjenjuju se dva postupka: skeniranje konkurencije i analiza strukture konkurencije. Skeniranje konkurencije podrazumijeva identificiranje glavnih, odnosno ključnih konkurenata i utvrđivanje njihovih najvažnijih konkurenata. Skeniranje konkurencije je prvenstveno orijentirano na zapažanje postojećih, ali i potencijalnih prilika i prijetnji. Rezultati skeniranja omogućuju organizaciji da poduzme odgovarajuće aktivnosti kako bi iskoristila svoje konkurentske prednosti u odnosu na glavne konkurente.

Analiza strukture konkurencije odnosi se na analizu: potencijalne stope rasta, prijetnje ulaska novih organizacija, intenzitet suparništva, razina sposobnosti menadžmenta i dr. Ona je teorijski utemeljena na Porterovom modelu 5 konkurentskih snaga.

Buble et al. (2005.) navode da prema M. E. Porteru analizu konkurentskih snaga treba usmjeriti na ključne faktore konkurencije i analizu njihovog utjecaja na organizaciju te da na temelju Porterove klasifikacije faktora konkurencije, sve faktore konkurencije moguće je promatrati s 4 aspekta:

1. s aspekta pozicije poduzeća u pripadajućoj grani
2. s aspekta trenutnog strateškog položaja organizacije
3. s aspekta potencijalnog strateškog položaja organizacije
4. s aspekta sposobnosti ili osposobljenosti menadžmenta organizacije da sagleda utjecaj konkurencije i pomoću odgovarajuće strategije omogući ostvarenje vizije i zacrtanih ciljeva poduzeća.

Stakeholder analiza u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak organizacije. Analiza započinje utvrđivanjem subjekata koji su zainteresirani za organizaciju, to mogu biti potrošači, dobavljači, konkurenti, vlasnici, dioničari i dr., a nastavlja se procjenom odgovarajućih pretpostavki. U analizi zainteresiranih subjekata za organizaciju neophodno je utvrditi koje su podupiruće, a koje opiruće pretpostavke na strani svakog subjekta koji je zainteresiran za organizaciju. Podupiruće pretpostavke mogu dovesti do odgovarajućih strateških prilika, dok opiruće pretpostavke mogu imati za posljedicu nastanak strateških prijetnji. Nakon utvrđivanja pretpostavki potrebno je pomoću odgovarajuće skale ocjena, čije su vrijednosti u rasponu od 0 do 9, važnost svake pretpostavke i procijeniti vjerojatnost njihovog ostvarenja.

Analizom okoline menadžmenta se stvaraju snage i slabosti u unutarnjoj okolini te prilike i prijetnje u vanjskoj okolini menadžmenta. Zbog toga je razvijena SWOT analiza. Snage se ističu u onim područjima u kojima organizacija uspješno posluje. Slabosti se analiziraju u odnosu na vanjsku okolinu u kojoj organizacija djeluje ili namjerava djelovati. Prilike su samo ono gdje organizacija može realizirati svoje snage i slabosti. Pri analiziranju prijetnji potrebno je postaviti pitanje koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju prihoda, udjela na tržištu ili povećati



troškove, a koji mogu rezultirati i ugrožavanjem opstanka organizacije na tržištu. U SWOT analizi vrlo je važno uz one elemente koje se može uočiti, prikazati i one elemente koje se ne može uočiti.

„Prednosti SWOT analize:

- Ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.
- Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije.
- SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja.

Nedostaci SWOT analize:

- U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih točaka, ne zna se što učiniti s generiranim podacima.
- Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije preskriptivna.“ (Gonan Božac, 2008., str. 22.)

Pošto SWOT analiza ne prikazuje brojne veze između vanjske i unutarnje okoline razvijena je TOWS matrica. TOWS matrica je sredstvo za olakšanje povezivanja vanjske i unutarnje okoline. Ona je konceptualni okvir za prepoznavanje i analizu prijetnji (T) i prilika (O) u vanjskoj okolini te procjenu slabosti (W) i snaga (S) u unutarnjoj okolini.

„Da bi se TOWS matrica kvalitetno izvela potrebno je sustavno istražiti unutarnje i vanjsko okruženje, definirati informacijski input koji će se koristiti u analizi i identificiranju ključnih odnosa između varijabli okruženja kako bi se zatim donijelo konkurentne strategije. Primjena TOWS matrice zahtijeva slijedenje ovih koraka: 1. određivanje i procjena tehnologije, tržišta i konkurencije na organizaciju; 2. prognozu; 3. procjenu snaga i slabosti te 4. oblikovanje strateških opcija.“ (Gonan Božac, 2008., str. 23.)

Po TOWS matrici strategije se temelje na prikladnim kombinacijama snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Četiri je kombinacija strategija, a to su:

- Maxi–maxi (S–O): prikazuje snage i prilike.
- Maxi–mini (S–T): prikazuje snage u odnosu na prijetnje.
- Mini–maxi (W–O): prikazuje slabosti u odnosu na prilike.
- Mini–mini (W–T): prikazuje slabosti i prijetnje.

„Prednosti TOWS matrice:

- Nema ograničenja na oblik organizacijske jedinice koja može imati koristi od ove analize.
- Svaka situacija koja uključuje donošenje strateških odluka može imati koristi od ovog pristupa.
- Iskustva pokazuju da korištenje TOWS matrice može dovesti do identifikacije prikladne strategije.

Nedostaci TOWS matrice:

- Korisnici su uočili da matrica jednostavno potvrđuje stajališta koja analitičari trenutno zauzimaju, odnosno ona često ne donosi novu perspektivu u razmatranje.
- TOWS matrica je, prema nekim autorima, tek sredstvo za bilježenje ideja. Ipak je menadžeri smatraju korisnim mehanizmom strukturiranja i smatraju je vrijednom zadržati i koristiti u budućnosti.“ (Gonan Božac, 2008., str. 25.)

## **6. Okolina menadžmenta na primjeru Podravka d.d.**

Podravka d.d. je hrvatska prehrambena organizacija, sa sjedištem u Koprivnici. Njezin put do velike organizacije kakva je danas započeo je kada su braća Marijan i Matija Wolf osnovali radionicu za preradu voća i povrća 1934. godine. 1947. godine radionica je prešla u društveno vlasništvo i dobila ime Podravka, koje nosi i dan danas. S vremenom je otvoren i kontrolni kemijski laboratorij kako bi se poboljšala kvaliteta proizvoda te proširilo asortiman. 1957. godine započela je proizvodnja Podravkinih povrtnih juha, dok su 1958. godine plasirane na tržište klasične kokošja i goveđa juha, ali i goveđi gulaš i kokošja pašteta. Te je godine pijetao na Podravkinjoj kokošjoj juhi postao simbol dobre domaće juhe u vrećici. Godine 1959. na tržište je plasiran Podravkin najpoznatiji proizvod pod imenom Vegeta 40. Proizvodi se već više od pola stoljeća i prodaje u više od 50 država na pet kontinenata. Na ambalažu Vegete 40 1964. godine dodao se lik kuhara po kojem je Vegeta i danas poznata. 1970. godine započela je proizvodnja Čokolina, a kasnije i ostalih okusa dječje hrane sa zaštitnim znakom medvjedićem Linom. Dionice Podravke d.d. prvi put su kotirale na Zagrebačkoj burzi 1998. godine. Novi farmaceutski kompleks Belupa za proizvodnju lijekova u Koprivnici otvoren je 1999. godine, a već početkom 2000. godine otvorena nova tvornica Vegete u Koprivnici, kao i nova tvornica Vegete, juha i proizvoda u prahu u Kostzyn u Poljskoj. Podravka je godinu dana kasnije postala ekskluzivni distributer Kraša na mađarskom tržištu, a Vegeta je dobila certifikat za sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000. Certifikat za sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000 proširen je 2002. godine na Podravkina jela, Lino, Dolcelu i Kviki. U 2005. godini, jedan od najutjecajnijih financijskih časopisa, Euromoney dodijelio je Podravki Nagradu za izvrsnost u poslovanju, a Vegeta, najpoznatija marka Podravke, dobila je „Superbrand“, još jedno vrijedno inozemno priznanje. Kao i svaka organizacija i Podravka ima svoju viziju i misiju. Vizija je da su posvećeni poboljšanju svakodnevne kvalitete života svojih potrošača, potrošača i zaposlenika pomoću inovativnosti i internacionaliziranosti, a misija nuditi inovativno kulinarsko

iskustvo i zdrava rješenja za svih. Njezina okolina sastoji se od vanjske i unutarnje okoline.

### **6.1. Vanjska (opća) okolina menadžmenta Podravke d.d.**

Ekonomsku okolinu prikazuju ekonomski pokazatelji kao što su bruto domaći proizvod, godišnja stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, dohodak per capita, kupovna moć stanovnika, stopa nezaposlenosti, fiskalna politika, monetarna politika, stopa inflacije, kamatne stope, tečaj nacionalne valute, razine cijena, veličina trgovačkog deficita, infrastrukturni uvjeti. Ona je relativno stabilna u Hrvatskoj u pogledu umjerene stope inflacije, ali Hrvatska i dalje ima problema s nezaposlenosti iako se stopa smanjila ali ponajviše je manja zbog vala iseljavanja, također je zemlja koja ima veliki deficit.

Tehnološka okolina možda više od bilo koje druge zahtjeva od menadžmenta brzu prilagodbu ako želi da njegova kompanija opstane na tržištu. Podravka koristi najsuvremeniju tehnologiju, ima 12 vrhunskih poluindustrijskih uređaja, simulacija i kombinacija procesa, također velika joj je prednost blizina odlično opremljenih Podravkinih laboratorija za analizu kvalitete i zdravstvene ispravnost.

Što se tiče društvene okoline Podravka posluje društveno odgovorno, ulaže u lokalnu zajednicu i jedan od ciljeva joj je zaštita okoliša. Iako Podravka već godinama drži do toga to nažalost i dalje nije praksa u nekim organizacijama.

Demografska okolina je potencijalni izvor rada s jedne strane, ali isto tako i potencijalni potrošači s druge strane. Veliki problem s kojim se suočava je mogućnost nedostatka radne snage, Hrvatska je suočena s trendom prirodne depopulacije i migracijskog vala.

Nestabilnost poreznog sustava i njegovo stalno mijenjanje otežavaju poslovanje, no to je samo jedan od problema političke okoline. Tu također spada i neodgovorna i spora javna uprava za čije upravne postupke je potrebno puno vremena te čije javne

politike se ne stvaraju uvijek u ozračju transparentnog i odgovornog javnog upravljanja.

U Hrvatskoj su nepovoljno složeni birokratski propisi koji opterećuju poslovnu slobodu, iracionalnu javnu potrošnju, korupciju, neefikasnost pravnog sustava u rješavanju sudskih sporova, nedostatak pravosudne neovisnosti, izvještavanja te nedostatak poslovne etike, nisku razinu zaštite vlasničkih interesa manjinskih dioničara, intelektualnog vlasništva i vlasničkih prava općenito, pristrano donošene odluka i nedovoljno transparentan proces stvaranja javnih politika i loše standarde revizije.

Za uspješno poslovanje poduzeće mora poznavati ne samo korporacijsku kulturu već i kulturu svoje lokalne zajednice i nacionalnu kulturu .

Podravka uspješno posluje u 60 zemljana, a brisanjem granica s EU nestaju carine (15-18%), što otvara prostor izvoza i uvozu koji je i sada cjenovno niži oko 20 posto zbog manjih troškova sirovina.

## **6.2. Vanjska (specifična) okolina menadžmenta Podravke d.d.**

Koncept marketinga koji se u Podravci koristi je tzv. *me to you* koncept koji je agresivniji i vidljiviji na tržištu od ostalih. Kroz sve ove godine postojanja zajedno sa svojim potrošačima Podravka je izgradila tradiciju koja njeguje kvalitetu i domaće proizvode. Zbog čega potrošači vrlo rado kupuju njezine proizvode.

Dobavljački lanac Podravke polazi od dva osnovna principa: upravljanju nabavnim kategorijama i upravljanju odnosima s dobavljačima. Upravljanje nabavnim kategorijama vodi strategiju kategorije, pregovaranja, ugovaranja i dr. Traže se ponude potencijalnih partnera u okruženju i diljem svijeta za sve nabavne kategorije kroz istraživanje tržišta i praćenje konkurencije. Upravljanje odnosom s dobavljačima vrlo je važno za Podravku pošto su dobavljači podijeljeni prema važnosti za organizaciju. Jedan od glavnih ciljeva Podravkinog dobavljačkog lanca je da se stvore dobri partnerski odnosi s dobavljačima. Za Podravku je od velikog značaja da

dobavljači imaju sve potrebne certifikate, a to su: IFS, BRC, GLOBALGAP, FSSC 22000, ISO 9001, ISO 14001, HACCP i dr. Podravka surađuje s mnogim tipovima dobavljača: direktnim proizvođačima, malim obrtima, primarnim proizvođačima, OPG-ovima, distributerima, veletrgovcima i velikim multinacionalnim organizacijama. 2018. godine Podravka je surađivala s 10.442 dobavljača.

Podravku kao organizaciju karakteriziraju vrlo snažna distribucijska mreža i veliki broj zaposlenika (2019. godine zapošljavala je 6.652 zaposlenika, što je za 2,1% više u odnosu na godinu ranije). Zbog velikog asortimana proizvoda Podravka ima mnoge različite konkurente. U segmentu gotovih jela, paštete te salama najveći konkurenti su joj Gavrilović i Pik Vrbovec, za dječju hranu kao što su dječje Lino kašice najveći konkurent su joj Hipp kašice čiji distributer je Atlantic grupa. Iako u segmentu slastica i dodataka za kolače ima dosta jaku konkurenciju (Dr. Oetker), Podravkina Dolcela je vodeći brand u ovom segmentu.

Profesionalni, kreativni i ambiciozni zaposlenici su ključ uspjeha Podravke. U svakom su trenutku spremni dati svoj doprinos za dobrobit organizacije te zbog toga uložiti svoj maksimalan trud. U današnje vrijeme sigurnost zaposlenja na neodređeno u mnogočemu se pozitivno odražava na doprinos zaposlenika na radnom mjestu, ali i u njihovom privatnom životu, pa je zbog toga 2018. godine donesena odluka o zaposlenju 110 mladih radnika. Podravkinim radnicima se 2018. godine povećala plaća za oko 1.000,00 kn, ali su isplaćene i božićnica i uskrsnica. Podravkinu snagu i bolju budućnost grade ljudi koji žive njezine vrijednosti.

### **6.3. Unutarnja okolina menadžmenta Podravke d.d.**

U svakoj organizaciji, pa tako i u Podravci, djeluju dvije vrste organizacijskih resursa: materijalni resursi i ljudski potencijali. Pod materijalne resurse ubrajaju se: sirovine i materijal potrebni za proizvodnju hrane (npr. za ketchup i passatu glavna sirovina je rajčica), komponente, dijelovi i sklopovi u tvornicama, ali i u njima odgovarajuća oprema kako bi se od sirovine dobio gotovi proizvod. Materijalnim resursima smatraju se i financijski resursi.

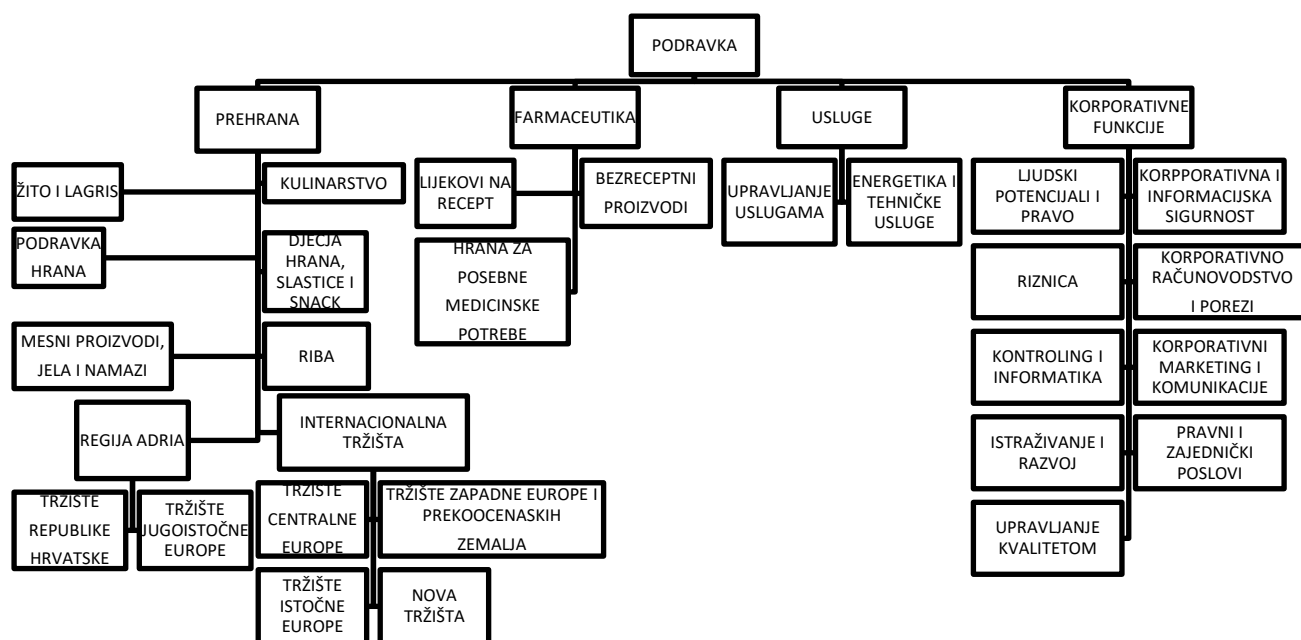
„Temeljni kapital Podravke iznosi 1.566.400.660,00 kn koji je u cijelosti uplaćen te ima i 7.120.003 dionice, nominalne vrijednosti dionice 220,00 kn.“ (Podravka d.d., 2020.)

Što se tiče ljudskog potencijala kao druge vrste organizacijskih resursa organizacije, jedna od snaga svake organizacije su upravo njezini zaposlenici, pa tako i Podravke. U Podravci svi zaposlenici su ravnopravni te je zabranjen bilo kakav način uznemiravanja i diskriminacije na temelju predrasuda kao što je diskriminacija zbog rase, etničke pripadnosti, vjere, spola, boje kože, političkog opredjeljenja, imovinskog stanja, invaliditeta itd. Podravka je 2019. godine brojila 6.652 zaposlenika, dok je godinu ranije imala 6.517 zaposlenih što znači da je tijekom 2019. godine zaposleno još 135 zaposlenika. 2018. godine Podravka je obračunala i isplatila redovne i poticajne otpremnine za 99 radnika u iznosu od 7.492,00 kn od čega je 5.562,00 kn bilo za teško bolesne zaposlenike. Nadalje, 2018. godine ukupan iznos obračunatih i isplaćenih plaća bio je 938.991,00 kn, dok su putni troškovi zaposlenika iznosi 18.977,00 kn. Zaposlenici, naravno ukoliko se pokažu produktivni, ambiciozni i vrlo dobri radnici, dobivaju bonuse na plaću, tako je primjerice 2018. godine bilo rezervirano 6.357,00 kn za poticajne otpremnine i bonuse.

Organizacijska struktura Podravke sastoji se od tri strateška poslovna područja: Prehranu, Farmaceutiku i Usluge. Operativno poslovanje strateškog poslovnog područja Prehrana prati se kroz poslovanje šest poslovnih programa: Žito i Lagris, Kulinarstvo, Podravka hrana, Dječja hrana, slastice i snack, Mesni proizvodi, jela i namazi te Riba. Zbog jačanja internacionalizacije poslovanja operativno poslovanje strateškog poslovnog područja Prehrana na razini tržišta podijeljeno je na: regiju adria koju čine tržište Republike Hrvatske i tržište jugoistočne Europe te internacionalna tržišta koja obuhvaćaju tržište centralne Europe, tržište zapadne Europe i prekooceanskih zemalja, tržište istočne Europe i nova tržišta. Strateško poslovno područje Farmaceutika organizirano je kao Grupa Belupo te je organizirano kroz tri organizacijske cjeline: lijekovi na recept, bezreceptni proizvodi i hrana za posebne medicinske potrebe. Pod strateško poslovno područje Usluga spadaju:

upravljanje uslugama te energetika i tehničke usluge. Korporativne funkcije su važan dio Podravke jer je svako strateško poslovno područje oblikovano kroz sektore, službe i odjele. Korporativne funkcije Podravke su: Ljudski potencijali i pravo, Korporativna i informacijska sigurnost, Riznica, Korporativno računovodstvo i porezi, Kontroling i informatika, Korporativni marketing i komunikacije, Istraživanje i razvoj, Pravni i zajednički poslovi te Upravljanje kvalitetom što se može vidjeti i na slici 4.

Slika 4.: Organizacijska struktura Podravke d.d.



Izvor: Izrada autora prema Godišnjem izvješću grupe Podravka za 2018. godinu (2018.), str. 10.-11., dostupno na: <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/8/1/81c6e6677dd17ce293c75a57430b7436.pdf> (pristupljeno: 25.05.2020.)

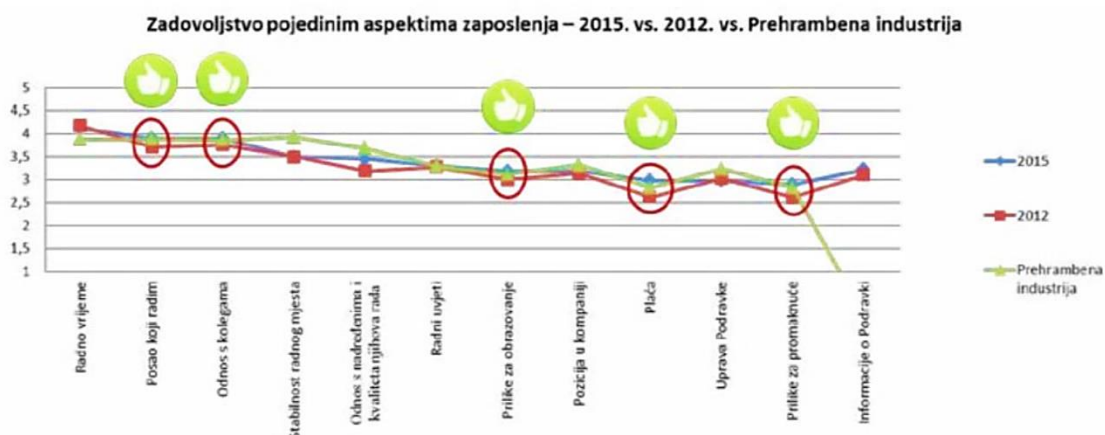


Cilj ovakve organizacijske strukture je da se postigne brzo i efikasno provođenje procesa, poboljšanje komunikacije te jasnije definiranje odgovornosti.

Glavni interesi menadžera Podravke su kontinuirani rast, profit Podravke, sigurnost te razvoj njihove osobne karijere. Njihove glavne funkcije upravljanja su planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje kako bi Podravka što bolje poslovala.

Organizacijska kultura dio je svake organizacije te ima važan utjecaj na poslovne rezultate. Podravka je 2012. godine provela istraživanje o organizacijskoj kulturi i zadovoljstvu poslom. Zaposlenici su tada mogli izraziti svoje mišljenje, bilo ono pozitivno ili negativno. Okupljen je tim za kulturu koji je vodeći se rezultatima istraživanja radio na osmišljavanju aktivnosti s ciljem poboljšanja kulture organizacije te su tada definirana četiri prioritetna područja: komunikacija, međusektorsko razumijevanje, odnos s nadređenima te sustav napredovanja i nagrađivanja. 2015. godine ponovno je obavljeno istraživanje gdje se uvidjelo da je postignut veliki pomak u odnosu na 2012. godinu. Zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu je poraslo, ali i ugled Podravke što se može vidjeti i na slici 5.

Slika 5.: Usporedba istraživanja 2012. godine i 2015. godine



Izvor: List dioničarskog društva „Podravka“ Koprivnica, Podravka (2015.), str. 12, dostupno na: [https://issuu.com/podravka/docs/podravka\\_bilten\\_2018/12](https://issuu.com/podravka/docs/podravka_bilten_2018/12),<sup>4</sup> (Pristupljeno: 30.04.2020.)

Što se tiče vidljivih znakova kulture Podravka ima brojne slogane, među kojima su najdugovječniji: „Od srca srcu“, „Kompanija sa srcem“, „Kad se sa srcem kuha, kuha se Podravka juha“ te najnoviji „Uvijek u srcu“. Osim toga prate ju zanimljive priče, a zaposlenici (npr. trgovački putnici i unapređivači prodaje) uvijek su nasmijani te obučeni u Podravkine majice s prepoznatljivim Podravkinim logom ili majice s raznim Podravkinim brandovima.

<sup>4</sup> Donosim ovakve rezultate zato jer na internetskoj stranici Podravke d.d. nakon 2015. godine nije objavljeno ovakvo istraživanje.

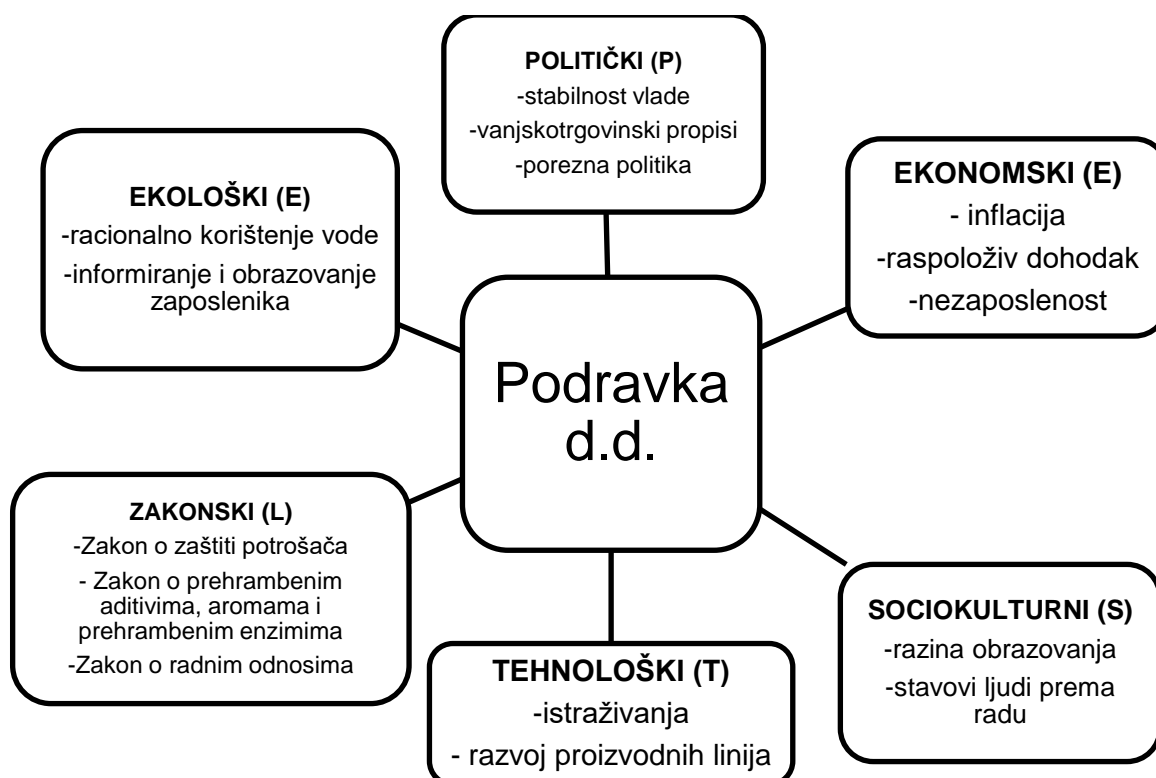
Slika 6.: Logo Podravke d.d.



Izvor: Podravka d.d. (n.d.), dostupno na: <https://nagradaigra.com.hr/podravka/> (pristupljeno: 24.06.2020.)

Na slici 7. prikazana je PESTLE analiza u kojoj su prikazani elementi vanjske opće okoline.

Slika 7.: PESTLE analiza Podravke d.d.



Izvor: Izrada autora

Na organizacije najviše utječe kada promiče ili ograničava privredne djelatnosti, pa je zato bitna stabilnost vlade. Pošto Podravka izvozi svoje proizvode diljem svijeta mora se držati strogih vanjskotrgovinskih propisa i paziti na porezne propise ne samo Hrvatskoj, nego i ostalih zemalja u koje izvozi. Zbog stanja u svijetu svim zemljama prijete inflacija, pa bi zato Podravka mogla propisati određeni raspoloživi budžet za plaće zaposlenika ukoliko bi došlo do pada prodaje, što bi moglo uzrokovati i otkazima nekih zaposlenika koji bi se tada borili s nezaposlenošću. Kao i svugdje i u Podravci je bitna razina obrazovanja i stav zaposlenika prema radu zato jer niti jedan poslodavac ne želi zaposliti nekoga na visoku poziciju tko nije zainteresiran za rad u organizaciji i njezin opstanak, a usto da ima jedva završenu osnovnu školu. Kako bi uspjela u svijetu u kojem sve više „vlada“ tehnologija Podravka mora istražiti kako poboljšati proizvodnju te razviti odgovarajuću tehnologiju za proizvodnju svojih proizvoda. Glavna djelatnost Podravke je proizvodnja i prodaja hrane i lijekova zbog kojih se mora pridržavati određenih Zakona i propisa kao što su: Zakon o zaštiti potrošača, Zakon o prehrambenim aditivima, aromama i prehrambenim enzimima. Ali također se mora držati i Zakona o radnim odnosima zbog svojih zaposlenika. Podravka ima veliki problem s otpadnim vodama zbog kojeg mora stalno informirati i obrazovati zaposlenike kako da se na racionalan način pri proizvodnji proizvoda koristi voda da se ne zagađuje okoliš.

Smatram da će sve važniju ulogu za Podravku d.d. imati zakonski i tehnološki elementi zbog njene djelatnosti gdje će uz poštivanje Zakona i propisa uz odgovarajuću tehnologiju i već postojeću vrlo dobru kvalitetu proizvoda zadržati svoju poziciju na tržištu.

Osim PESTLE analize provedena je SWOT analiza u tablici 5. koja zorno prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje organizacije.

Tablica 5.: SWOT analiza Podravke d.d.

<p><b>SNAGE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-tradicija (ime "Podravka")</li> <li>-vodeći na tržištu</li> <li>-širina ukupnog asortimana Podravke</li> <li>-visoka kvaliteta proizvoda</li> <li>-atraktivnost ambalaže</li> <li>-prisutnost na društvenim mrežama</li> <li>-zaposlenici i njihova lojalnost</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-neuspjeh dijela asortimana (npr. mješavina za kolače)</li> <li>-preveliki asortiman onemogućava da se svakom proizvodu dovoljno posvete</li> <li>-problem otpadnih voda</li> </ul>
<p><b>PRILIKE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-inzistiranje na prednosti domaćeg proizvoda ("kupujemo hrvatsko")</li> <li>-investicije u marketing</li> <li>-širenje asortimana</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-rastući trend moderne kuhinje</li> <li>-trend korištenja prirodnih proizvoda</li> <li>-dolazak trgovačkih marki</li> <li>-prevelike investicije u marketing</li> </ul>

Izvor: Izrada autora

Podravkina najveća snaga je tradicija, odnosno njezino ime po kojem je već dugi niz godina poznata diljem svijeta i zbog čega je postala vodeća na tržištu. Raznovrsni proizvodi privlače raznovrsne potrošače zbog čega Podravka ima široki asortiman visokokvalitetnih proizvoda jer menadžeri znaju da će proizvodima niske kvalitete neće privući potrošače. Mlađa populacija većinu vremena provodi na društvenim mrežama zbog čega je tamo prisutna i Podravka na kojima promovira svoje proizvode i tako zajedno s atraktivnim ambalažama proizvoda privlači potrošače. Podravka ima mnogo zaposlenika, ona ih je privukla pravednošću, podrškom i sigurnošću posla čime je „zaradila“ njihovu lojalnost koju i dalje istim tim postupcima mora i održavati ako ju želi zadržati. Većina Podravkinih proizvoda vrlo se dobro plasirala na tržište, ali ima i proizvoda poput mješavine za kolače čija prodaja nije uspjela. Većina potrošača kolače peče svega nekoliko puta godišnje od čega većinom domaće, pa je zato mala prodaja mješavine za kolače. U godini postoje razdoblja intenzivnijeg pripremanja kolača kao što su Božić i Uskrs, ali tada se

većinom prodaju odvojeni sastojci za kolače, npr. vanilin šećer, prašak za pecivo, cimet i sl. koji su i jeftiniji. Iako je široki asortiman proizvoda velika snaga Podravke jer tako privlači više potrošača, taj isti preveliki asortiman onemogućava da se svakom proizvodu dovoljno posvete u tvornicama zato jer što je veći asortiman veća je mogućnost zastarijevanja proizvoda ili njegovog više neatraktivnog izgleda za potrošače. Podravkine tvornice nalaze se u blizini gradova zbog čega imaju problem rješavanja otpadnih voda. Inzistiranje na prednosti domaćeg proizvoda nije prilika samo za Podravku nego i za cijelu državu zato jer tako promiče domaće proizvode ne samo u Hrvatskoj nego i u svijetu, a za nju je prilika u obliku veće zarade jer potrošači žele kupovati proizvode domaće kvalitete. Odjel marketinga je taj zbog kojeg potrošači kupuju Podravkine proizvode zato što je taj odjel zaslužan za mnogobrojne reklame koje privlače na kupnju i zato su investicije koje Podravka ulaže u marketing velika prilika za nju. Moderna kuhinja temelji se na prirodnim proizvodima, kojih Podravka ima zaista malo, i domišljatosti kuhara zato su rastući trend moderne kuhinje, ali i trend korištenja prirodnih proizvoda prijetnja za Podravku. Dolazak proizvoda trgovačkih marki je također velika prijetnja za Podravku jer zbog današnjeg financijskog stanja u svijetu sve više potrošača gleda cijenu, a ne kvalitetu proizvoda, a proizvodi trgovačke marke su upitne kvalitete, ali jeftiniji pa im se sto sve više povećava prodaja. Investirati u marketing je dobro, ali pošto Podravka ima mnogo proizvoda koje prodaje u cijelom svijetu i ako investira u svaki od njih moglo bi joj prijetiti propadanje.

S obzirom na to da je TOWS matrica razvijena kako bi upotpunila SWOT analizu u nastavku slijedi TOWS matrica kroz koju je također analizirana Podravka d.d..

Tablica 6.: TOWS matrica Podravke d.d.

<b>Unutarnje</b>	<b>Snage (S)</b>	<b>Slabosti (W)</b>
<b>Vanjsko</b>		
<b>Prilike (O)</b>	<b>S–O strategija: maxi–maxi</b>	<b>W–O strategija: mini–maxi</b>
	Širenje asortimana uz pomoć vodećeg položaja na tržištu.	Izbacivanje neuspješnog dijela asortimana.
<b>Prijetnje (T)</b>	<b>S–T strategija: maxi–mini</b>	<b>W–T strategija: mini–mini</b>
	Prisutnost na društvenim mrežama iskoristiti kako bi se smanjila prodaja trgovačkih marki proizvoda.	Preveliki asortiman proizvoda onemogućuje da se svakom proizvodu dovoljno posvete, pa su sve veće potrebe ulaganja u marketing.

Izvor: Izrada autora

Pošto je Podravka vodeća na tržištu isplati joj se širenje asortimana kako bi povećala zaradu. Zbog neuspjeha dijela asortimana Podravka mora izbaciti taj dio kao bi mogla ostale asortimane širiti i tako povećati zaradu. Dolazak trgovačkih marki proizvoda je velika prijetnja za Podravku jer joj zbog toga pada prodaja, a pošto društvene mreže omogućuju oglašavanje za male naknade Podravka može uštedjeti, a profitirati. Sve veće potrebe ulaganja u marketing uzrokuje ponajviše preveliki asortiman proizvoda zbog kojeg su veće potrebe za oglašavanjem, pa se tako opterećuje cjelokupni budžet.

## 7. Zaključak

Okolina menadžmenta sastoji se od vanjske i unutarnje okoline. Vanjsku okolinu čine opća okolina, čiji elementi su ekonomska, tehnološka, društvena, demografska, politička, pravna, kulturna i međunarodna okolina, i specifična okolina, čiji elementi su potrošači, dobavljači, konkurencija i tržište rada. S druge strane unutarnja okolina menadžmenta sastoji se od četiri elemenata: organizacijskih resursa, organizacijske strukture, menadžmenta i organizacijske kulture. Smatram da su svi ovi elementi bitni kako bi se pravovremeno sagledalo i unaprijedilo poslovanje organizacije te kako bi se postignuli ciljevi koje si je menadžment zadao. Kao i većina elemenata u organizaciji i okolina menadžmenta može se analizirati. Analiza okoline menadžmenta ima mnogo, a najpoznatiji način analize okoline menadžmenta je SWOT analiza koja prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje organizacije, no zbog nemogućnosti prikazivanja različitih veza između vanjske i unutarnje okoline pomoću SWOT analize, razvijena je TOWS matrica koja olakšava povezivanje vanjske i unutarnje okoline. U završnom dijelu rada sve teorijski obrađeno primijenjeno je na primjeru Podravka d.d. provodeći analizu svih čimbenika vanjske i unutarnje okoline menadžmenta nakon čega je napravljena PESTLE analiza, ali i SWOT analiza koja je zorno prikazala snage, slabosti, prilike i prijetnje organizacije te je na kraju napravljena TOWS matrica kako bih u potpunosti analizirala organizaciju. Zaključujem da je Podravka d.d. velika i uspješna organizacija koja je svoju prodaju rasprostranila na skoro sve kontinente svijeta zahvaljujući prepoznatljivim proizvodima, lakopamtljivim sloganima, jakim marketingu, suvremenoj tehnologiji te obrazovanim radnicima i vrlo sposobnim menadžerima koji vode brigu o svemu, pa tako i o okolini menadžmenta.



## **8. Sažetak**

Tema ovog završnog rada je okolina menadžmenta. Shodno tome u prvom je dijelu obrađen pojam okoline menadžmenta te vanjska i unutarnja okolina na koje se okolina menadžmenta raščlanjuje, kao i njihovi elementi. Obrađeni su također i društveno odgovorno poslovanje te interesno–utjecajne skupine koji imaju važnu ulogu u okolini menadžmenta. Budući da se okolina menadžmenta stalno treba nadzirati i analizirati kako organizacija nebi ušla u krizu iz koje je teško izaći, istraženo je i objašnjeno na koji način se okolinu menadžmenta može analizirati.

U drugom dijelu rada gore teorijski navedeno primijenjeno je na primjeru Podravka d.d. te je u završnom dijelu poglavlja provedena PESTLE analiza, odnosno analiza vanjske opće okoline. Analizom su utvrđene i snage, slabosti, prilike i prijetnje Podravke d.d. pomoću SWOT analize i TOWS matrice.

Budući da se okolina menadžmenta stalno mijenja te utječe na poslovanje organizacije, menadžment bi trebao biti dobro informiran o njoj da bi poslovanje organizacije bilo uspješno.

### **Ključne riječi**

Okolina menadžmenta, vanjska okolina, unutarnja okolina, analiza

## **9. Summary**

The topic of this graduate thesis is management environment. Accordingly in first part of this thesis the notion of the management environment is processed and also internal and external environment as well as their elements. Processed are also corporate social responsibility and interest–influential groups which are important for management environment. Because the management environment needs to be constantly monitored and analyzed as an organization would not get into crisis that is hard to get out it is researched and explained how management environment can be analyzed.

In the second part of this graduate thesis theoretically stated above is processed on the example of Podravka d.d. and in the final part of this chapter PESTLE analysis is processed, that is analysis of external general environment. Likewise, with analysis are determined strengths, weaknesses, opportunities and threats of Podravka d.d. using SWOT analysis and TOWS matrix.

Considering that management environment is constantly changing and affects on business of the organization, management should be well acquainted with it to make organization successful.

### **Key words**

Management environment, internal environment, external environment, analysis

## Literatura

Knjige:

1. SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ–ŠIBER, F. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
2. SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ–ŠIBER, F. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
3. SIKAVICA, P. (2011.) *Organizacija*  
Zagreb: Školska knjiga
4. CERTO, C. S. i CERTO, S. T. (2008.) *Moderni menadžment*. 10. izdanje. Zagreb: Mate
5. BUBLE, M. et al. (2005.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
6. RUPČIĆ, N. (2018.) *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*  
Zagreb: Ispis

Znanstveni i stručni članci:

1. GONAN BOŽAC, M. (2008.), SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, *Economic research – Ekonomska istraživanja*. [Online] Vol. 21. (1/ožujak). str. 19.-34. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21453> [Pristupljeno: 25.06.2020.]
2. ŽUGAJ, M., BOJANIĆ–GLAVICA, B. i BRČIĆ, R. (2005.), Organizacijska kultura uspješnosti poslovanja organizacije, *Ekonomska vjesnik*. [Online] Vol. XVII. (1-2/studeni). str. 17.-29. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199831> [Pristupljeno: 30.06.2020.]
3. DŽUBUR, S. (2003.), Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, *Naše more*. [Online] Vol. 50. (1-2/lipanj). str. 44.-49. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/8601> [Pristupljeno: 30.06.2020.]
4. PLAZIBAT, I., ŠUŠAK, T. i ŠARIĆ, T. (2016.), Funkcionalnost programa lojalnosti potrošača u maloprodaji, *Ekonomska misao i praksa*. [Online] (1/lipanj) str. 303.-318. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/160070> [Pristupljeno: 30.06.2020.]

5. VUČEMILOVIĆ, V. (2015.), Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*. [Online] (3-4/prosinac) str. 119.-125. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149939> [Pristupljeno: 30.06.2020.]
6. ŠARIĆ, M., i ŠPREM, B. (2017.), SWOT i PEST analiza Savezne Države Bavarske, *Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu*. [Online] Vol. 8. (1/lipanj), str. 89-99. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/182991> [Pristupljeno: 08.09.2020.]
7. RAŠIĆ JELAVIĆ, S., i BRKIĆ, I. (2016.) PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, [Online] Vol. 14. (1/srpanj), str. 89-99., str. 65-86. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/162010> [Pristupljeno: 08.09.2020.]

Internetske stranice:

1. STIPANOVIĆ, C. (n.d.) *Suvremene metode strateškog upravljanja poduzećem*. [Online] dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-706a0085b38e8af445c31a31f25b4216.pdf> [Pristupljeno: 24.03.2020.]
2. PFEIFER, S. i STANIĆ, M. (2017.) *Strateški menadžment*. [Online] dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM\\_6\\_poslovne-strategije.pdf](http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM_6_poslovne-strategije.pdf) [Pristupljeno 06.04.2020.]
3. SRUK, B. (2019.) *Kako što bolje razumijeti strategije poslovanja*. [Online] dostupno na: <https://argus-grupa.hr/kako-sto-bolje-razumijeti-strategije-poslovanja/> [Pristupljeno: 20.04.2020.]
4. ŠTAHAN, M. (2014.) *Pristup izradi SWOT matrice*. [Online] dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2014/pristup-izradi-swot-matrice/> [Pristupljeno: 29.04.2020.]
5. OLIVARI, S. (2018.) *Što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za njezinu izradu*. [Online] dostupno na: <https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/> [Pristupljeno: 29.04.2020.]

6. PODRAVKA d.d. (n.d.) *O nama*. [Online] dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/> [Pristupljeno: 30.04.2020.]
7. PODRAVKA d.d. (n.d.) *Ključni financijski podaci*. [Online] dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/kljucni-financijski-podaci/> [Pristupljeno: 30.04.2020.]
8. PODRAVKA d.d. (n.d.) *Godišnje financijsko izvješće za 2018. godinu*. [Online] dostupno na: <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/8/1/81c6e6677dd17ce293c75a57430b7436.pdf> [Pristupljeno: 30.04.2020.]
9. PODRAVKA d.d. (n.d.) *Povijest Podravke po godinama*. [Online] dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/> [Pristupljeno: 30.04.2020.]
10. PODRAVKA d.d. (2015.), *Kako gradimo i poboljšavamo organizacijsku kulturu, List dioničarskog društva „Podravka“ Koprivnica*. [Online] (2018/lipanj) Dostupno na: [https://issuu.com/podravka/docs/podravka\\_bilten\\_2018/12](https://issuu.com/podravka/docs/podravka_bilten_2018/12) [Pristupljeno: 30.04.2020.]
11. DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU REPUBLIKE HRVATSKE (2019.) *Prirodno kretanje stanovništva Republike Hrvatske u 2018*. [Online] dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/07-01-01\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/07-01-01_01_2019.htm) [Pristupljeno: 24.06.2020.]
12. TIPURIĆ D. (2014.) *Situacijska analiza, analiza makro okoline i korporativnog upravljanja*. [Online] dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf>, [Pristupljeno: 25.06.2020.]
13. PARLAJ, E. (2013.) *SWOT analiza kao dio poslovnog plana*. [Online] dostupno na: <https://www.slideshare.net/Kondonalds/swot-analiza-kao>, [pristupljeno: 25.06.2020.]

14. eBizMags (2010.) *Lanac vrijednosti – analiza vrijednosti tvrtke*. [Online] dostupno na: <http://www.ebizmags.com/lanac-vrijednosti/>, [pristupljeno: 25.06.2020.]

## **Popis slika**

Slika 1.: Vrste okoline menadžmenta .....	3
Slika 2.: Međunarodna okolina .....	17
Slika 3.: Čimbenici koji djeluju na kulturu organizacije .....	28
Slika 4.: Organizacijska struktura Podravke d.d.....	51
Slika 5.: Usporedba istraživanja 2012. godine i 2015. godine .....	53
Slika 6.: Logo Podravke d.d.....	54
Slika 7.: PESTLE analiza Podravke d.d.....	54

## **Popis tablica**

Tablica 1.: Najvažnije interesno–utjecajne skupine .....	5
Tablica 2.: Sudionici tipične moderne organizacije i primjeri društvenih obveza koje menadžeri imaju prema njima .....	9
Tablica 3.: Odnos stava i ponašanja potrošača .....	18
Tablica 4.: Razlike između inside–out i outside–in pristupa.....	31
Tablica 5.: SWOT analiza Podravke d.d. ....	56
Tablica 6.: TOWS matrica Podravke d.d. ....	58