

# Utjecaj vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacijske strukture

---

**Matić, Monika**

**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:137:574778>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-08**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**MONIKA MATIĆ**

**UTJECAJ VANJSKIH ČIMBENIKA NA  
OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE  
STRUKTURE**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**MONIKA MATIĆ**

**UTJECAJ VANJSKIH ČIMBENIKA NA  
OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE  
STRUKTURE**

Završni rad

**JMBAG: 0303073419, redovita studentica**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Organizacija**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i management**

**Mentorica: Prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, srpanj 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Monika Matić, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo 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

Monika Matić

U Puli, 02. srpnja, 2020. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Monika Matić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Utjecaj vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacijske strukture 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, 02. srpnja 2020.

Potpis

Monika Matić

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. TEORIJSKE OSNOVE ORGANIZACIJE</b> .....	2
2.1. Definiranje, uloga i značaj organizacije .....	2
2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije .....	3
2.3. Organizacijska struktura – pojam, definicija i elementi .....	5
2.4. Oblikovanje organizacijske strukture .....	6
<b>3. VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE</b> .....	7
3.1. Ekonomska okolina .....	8
3.2. Tehnološka okolina .....	8
3.3. Društvena okolina .....	9
3.4. Demografska okolina .....	10
3.5. Politička okolina .....	10
3.6. Pravna okolina .....	12
3.7. Kulturna okolina .....	13
3.8. Međunarodna okolina .....	13
3.9. Integracijski procesi .....	14
3.10. Kupci .....	16
3.11. Konkurencija .....	19
3.12. Dobavljači .....	21
3.13. Tržište rada .....	22
<b>4. ANALIZA UTJECAJA VANJSKIH ČIMBENIKA NA ORGANIZACIJU ODABRANIH PODUZEĆA</b> .....	24
<b>4.1. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika na organizaciju poduzeća “Lidl Hrvatska” d.o.o. k.d.</b> .....	24
4.1.1. Opći podaci o poduzeću .....	24
4.1.2. Organizacijska struktura poduzeća .....	25
4.1.3. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika na organizacijsku strukturu .....	27
<b>4.2. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika na organizaciju poduzeća „Studenac“ d.o.o.</b> .....	30
4.2.1. Opći podaci o poduzeću .....	30
4.2.2. Organizacijska struktura poduzeća .....	31

4.2.3. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika na organizacijsku strukturu .....	32
<b>4.3. Usporedba utjecaja vanjskih čimbenika na organizacijsku strukturu analiziranih poduzeća .....</b>	<b>37</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>39</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>41</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>42</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>43</b>

## 1. UVOD

Tema Završnog rada je utjecaj vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacijske strukture. Cilj rada je ukazati na važnost čimbenika oblikovanja organizacije i organizacijske strukture i to osobito vanjskih čimbenika odnosno čimbenika na koje poduzeće najčešće ne može utjecati. Čimbenici organizacije utječu na oblikovanje bilo koje organizacije, odnosno na njenu strukturu. Organizacijska struktura nekog poduzeća rezultat je utjecaja čimbenika organizacije.

Na početku rada definiran je pojam organizacije i čimbenika koji utječu na njeno oblikovanje, a koji se obično dijele u dvije skupine - unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Poduzeće samo stvara unutarnje čimbenike koji su međusobno povezani, a vanjski čimbenici su čimbenici okoline kojima se poduzeća trebaju prilagoditi.

Nakon prikaza klasifikacije čimbenika organizacije, detaljno su opisani vanjski čimbenici organizacije te njihov utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture. U vanjske čimbenike organizacije ubrajaju se ekonomska okolina, tehnološka okolina, društvena okolina, demografska okolina, politička okolina, pravna okolina, kulturna okolina, međunarodna okolina, integracijski procesi, kupci, konkurencija, dobavljači i tržište rada.

Posljednje poglavlje sadrži analizu utjecaja vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacijske strukture dvaju poduzeća iz iste djelatnosti. Također, dana je usporedba utjecaja vanjskih čimbenika na organizaciju dvaju promatranih poduzeća.

U suštini, rad se sastoji od dva glavna dijela, od čega se prvi dio odnosi na teorijsko objašnjenje vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacijske strukture. Drugi dio je primjer iz prakse koji prikazuje utjecaj vanjskih čimbenika na oblikovanje organizacijske strukture dvaju poslovnog subjekta. U ovom dijelu korištena je stručna literatura iz područja organizacije poznatih autora i literatura s internetskih izvora.



## 2. TEORIJSKE OSNOVE ORGANIZACIJE

### 2.1. Definiranje, uloga i značaj organizacije

Pojam „organizacija“ može se prevesti kao alat, instrument ili spravu (grč. organon). Organizacija ima različita značenja. Organizacije čovjeka prate od rođenja do smrti te svaki aspekt, svaki dio života povezan je s organizacijom. U osnovi je društvena skupina koja se prilagođava i želi opstati u određenim okolnostima. Zapravo sve što nas okružuje čini organizaciju: obitelj, poduzeća, gradovi, države itd. Organizaciju čine prvenstveno ljudi gdje svaki čovjek svojim individualnim radom nastoji ostvariti svoj cilj, ostvarujući tako zajedničke ciljeve cijele organizacije. Uz organizaciju se vežu i strukture, procesi, zadaci, resursi, odnosno sve ono što je potrebno da bi organizacija funkcionirala (Sikavica, 2011., str. 5.).

Prema Sikavici (2011.), organizacija se može promatrati s dva aspekta, prvo, kao aktivnost gdje se provodi proces organiziranja, ili, drugo, kao stanje u kojem se promatraju rezultati toga procesa. Organizacija se kao znanstvena disciplina pojavila kao posljedica razvoja teorije organizacije i znanosti o organizaciji. Ta disciplina je usko povezana s psihologijom, sociologijom, ekonomijom i drugim znanostima upravo s ciljem njenog razvoja i poticanja djelotvornosti. Značaj i razvoj organizacije trebali bi definirati metode kojima će se uspostaviti optimalna organizacija.

Upravo zbog širine značenja, pojam organizacija ima više definicija i tumačenja. Najzastupljenija je teorija da je organizacija sredstvo za ostvarenje ciljeva, dok su ostale teorije usredotočene na aktivnosti, resurse, udruživanja. Organizacija podrazumijeva i određene društvene odnose među pojedincima koji su dio te cjeline. Najveće značenje pridaje se organizaciji kao sustavu. Organizaciju je moguće definirati kao sustav koji je u interakciji s okolinom, kao alat za koordiniranje aktivnosti, kao sustav pod nadzorom, skup ljudi itd. Na temelju toga može se zaključiti da organizacija uključuje proces organiziranja, rezultat organiziranja, sredstvo kako će se to postignuti, ljude, ciljeve i načela same organizacije (Sikavica, 2011., str. 11.) .

Sikavica nam je dao odgovor na pitanje zašto organizacije postoje i zašto imaju tako veliko značenje u današnjem društvu:

- da objedinjavaju resurse kako bi ostvarile željene ciljeve i rezultate
- da djelotvorno proizvode robu i/ili usluge
- da olakšavaju inovacije
- da se koriste modernim proizvodnim i informacijskim tehnologijama
- da se prilagođavaju promjenjivoj okolini i utječu na okolinu
- da stvaraju vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlene
- da nađu rješenja stalnim izazovima raznolikosti, motivacije i koordinacije zaposlenih (Sikavica, 2011., str. 21.).

Zbog navedenih čimbenika može se zaključiti kolika je važnost organiziranja ljudi i sustava. Poduzeća koja pridaju važnost organizacijskoj klimi i zadovoljstvu svojih zaposlenika uspješnija su od onih koji tome ne pridaju važnost i dovoljnoj mjeri, jer organizacijska klima utječe na produktivnost, kreativnost i usmjerenost ciljevima samih zaposlenika. Cilj svake organizacije trebao bi biti stvaranje klime koja dugoročno rezultira uspješnim poslovanje poduzeća.

## **2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije**

Čimbenici organizacije nazivaju se još i faktorima organizacije. Oni utječu na oblikovanje organizacije, odnosno na njenu strukturu. Organizacijska struktura svake organizacije je zapravo rezultat utjecaja čimbenika organizacije, iako nemaju svi čimbenici isti utjecaj na neku organizaciju.

Pod čimbenicima organizacije podrazumijevaju se svi čimbenici koji utječu na izbor vrste organizacijske strukture te određuju ključne dimenzije organizacije kao što su dubina podjele rada, specijalizacija, broj hijerarhijskih razina u organizaciji, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacije u organizaciji.

Većina znanstvenika i autora koji se bave izučavanjem organizacijom se slažu u tome da se čimbenici organizacije svrstaju u dvije skupine, a to su: unutarnji čimbenici organizacije i vanjski čimbenici organizacije (čimbenici okoline). Što se tiče djelovanja čimbenika na organizacijsku strukturu, nije važna podjela na unutarnje ili vanjske čimbenike već njihovo djelovanje. S druge strane, podjela na unutarnje i vanjske čimbenike je važna zbog mogućnosti organizacije da utječe na njih. Što znači da se na unutarnje čimbenike može utjecati jer su oni uglavnom pod kontrolom organizacije, dok vanjski čimbenici djeluju nenajavljeno i zahtijevaju da se organizacija prilagođava njima. Zbog toga se prema vanjskim čimbenicima organizacije treba ponašati s većom pozornošću jer njihov utjecaj na organizacijsku strukturu nije jednokratn, već stalan te ih je potrebno detaljno izučavati u svakoj organizaciji.

Autori različito klasificiraju čimbenike organizacije. Za D. Campbell i T. Craig čimbenici relevantni za oblikovanje organizacijske strukture su: misija, veličina i složenost, unutarnja okolina, vanjska okolina, ljudi, kultura, priroda posla te aktivnost (Sikavica, 2011., str. 211). Mintzberg navodi sljedeće čimbenike koji utječu na mijenjanje organizacijske strukture organizacije: starost organizacije, veličina organizacije, tehnički sustav, okolina, vlasništvo, sustav upravljanja, kultura, moda, složenost, diverzifikacija poslova i sposobnost organizacije da reagira na promjene u okolini (Sikavica, 2011., str. 211).

Kod M. Novaka čimbenici organizacije su slični kao i kod stranih autora. On kao unutarnje čimbenike navodi studij proizvoda, proizvodna sredstva, strukturu kadra, veličinu organizacije i lokaciju organizacije, a kao vanjske čimbenike: institucionalne uvjete, integracijske procese, razvoj znanosti i tehnike te tržište (Sikavica, 2011., str. 214).

Vidljivo je kako autori navode različite čimbenike, većinom su isti ili uglavnom slični. Neki čimbenici utječu manje, a neki više na organizacijsku strukturu. Ovisno o tome čime se organizacija bavi potrebno je prepoznati čimbenike relevantne upravo za tu organizaciju, jer u različitim situacijama odgovaraju različite vrste organizacijskih struktura. Na

unutarnje čimbenike organizacije mogu više ili manje utjecati, dok se vanjskima moraju prilagođavati. Ne postoji jedan najbolji način oblikovanja organizacije, jer oblik svake organizacije ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj se poduzeće nalazi.

### **2.3. Organizacijska struktura – pojam, definicija i elementi**

Značenje riječi “struktura” (lat. *structura*, od *struere* – slagati, sklapati, zidati) podrazumijeva se kao sastav, sklop, raspored, način gradnje, organizam. Svaka organizacija ima svoju određenu strukturu odnosno sastav unutarnjih veza i odnosa (Sikavica, 1999., str. 139.).

Uloga organizacijske strukture za poduzeće je toliko velika da ju se često pogrešno izjednačava s organizacijom. Organizacija je znatno širi pojam od organizacijske strukture. Organizacijska struktura je samo jedan od dijelova organizacije. Svaka organizacija ima svoju strukturu, tj. elemente koji je čine i koji su u skladu sa svojom funkcijom i zadacima (Buble, 2000., str. 235.) .

Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu jesu:

1. Operativni dio, kojeg čine svi zaposlenici
2. Strateški dio, kojeg čine vrhovni menadžeri
3. Srednji dio, kojeg čini srednja razina menadžmenta
4. Tehnostruktura, koju čine stručnjaci s posebnim znanjima i vještinama, a često se nalaze izvan formalne strukture
5. Štabno osoblje, koje podržava menadžment (Sikavica, 2011., str. 339).

Zbog različitog definiranja organizacijske strukture imamo i različite pristupe određivanju njenih elemenata. Neki od elemenata organizacijske strukture većine poduzeća su: organizacija materijalnih čimbenika (organizacija materijalnih inputa i organizaciju opreme), organizacija ljudskog rada (problemi vezani za organizaciju ljudi, odabir i

popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini), raščlanjivanje zadataka (podjela zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke), organizacija upravljanja i menadžmenta (problematika upravljanja i organizacije menadžmenta i međusobnih odnosa), i organizacija vremenskog redoslijeda poslova (istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje, tijekom proizvodnje i poslovanja) (Sikavica, Novak, 1999., str.146.).

## **2.4. Oblikovanje organizacijske strukture**

Oblikovanje organizacijske strukture veoma je bitno uskladiti s unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Upravo zbog svoje važnosti, struktura organizacije postala je predmetom proučavanja brojnih znanstvenika. Menadžment mora odabrati pravilnu organizacijsku strukturu koja će u najboljoj mjeri odgovarati izazovima okoline i zadovoljiti zaposlene te potaknuti njihove kvalitete. Njihov ustroj i oblikovanje je važna zadaća menadžera pa se organiziranje smatra jednom od temeljnih menadžerskih funkcija.

Različiti su pristupi oblikovanju organizacijske strukture. Jedan od najpoznatijih pristupa definira dva načina oblikovanja organizacijske strukture: odozgo prema dolje, gdje menadžment odabire globalne ciljeve i onda ih oblikuje u specifične zadatke, i odozdo prema gore, gdje se prvo oblikuju temeljni radni zadaci na najnižim razinama organizacije. Bitno je napomenuti da zbog dinamičnih promjena poduzeća ne mogu stalno slijediti istu organizacijsku strukturu, već ju trebaju prilagođavati stanju u okolini. Tako struktura ovisi o životnom ciklusu poduzeća, njegovoj djelatnosti, veličini i ostalim čimbenicima koji su ranije spomenuti.

Osnova svake organizacije, odnosno, kralježnica svake organizacije je njezina formalna struktura. Njome se određuju i opisuju poslovi koje treba obaviti, spajaju elementi u uže i šire skupine, određuje status ljudi i njihova uloga te se propisuju pravila i norme za uspješno funkcioniranje organizacije.

### 3. VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE

Vanjski čimbenici organizacije se još nazivaju i čimbenici okoline, a za razliku od unutarnjih čimbenika, takvi su da na njih organizacija ne može utjecati ili može samo donekle utjecati. Mora im se prilagođavati ako želi opstanak i razvoj. Unutarnjim čimbenicima upravlja organizacija, dok kod vanjskih to nije slučaj. Može se reći da vanjski čimbenici upravljaju organizacijom. Velike organizacije su u povoljnijem položaju od malih, pa mogu do neke granice stvarati, odnosno kontrolirati vanjske čimbenike. Ipak, najveći je broj organizacija koje im se moraju prilagođavati. Okolina djeluje iznenada i tada kada organizacija to ne očekuje. Stoga prilagodba organizacije na to mora biti efektivna, brza i bez čekanja.

Autor J. Martin polazi od determinizma okoline, pa smatra da okolina presudno utječe na oblikovanje organizacije. Pod okolinom organizacije podrazumijevaju se vanjske snage odnosno utjecaji izvan organizacije koji djeluju na organizaciju. Postoje tri razine okoline, a to su: međuorganizacijska mreža, opća okolina i globalna, odnosno međunarodna okolina. Međuorganizacijska mreža je najbliža okolina organizacije, a čine je sve organizacije u okolini s kojima određena organizacija najintenzivnije poslovno surađuje. Opća okolina u odnosu na međuorganizacijsku mrežu, udaljenija je okolina organizacije. Pod općom okolinom podrazumijeva se: društvena, kulturna, pravna, politička, ekonomska, tehnička i fizička okolina. Globalna okolina je okolina organizacije koja prelazi nacionalne granice tj. granice država u kojoj je sjedište organizacije. Da bi organizacija opstala i bila uspješna na globalnom tržištu treba poznavati međunarodnu okolinu, tj. poznavati opću okolinu zemalja u kojima posluje (Sikavica, 2011, str. 283.).

Autor G.R. Jones okolinu organizacije vidi na sljedeći način:

1. Opću okolinu, koja uključuje demografske, kulturne, međunarodne, političke, tehnološke i ekonomske snage i snage okoline.
  2. Specifičnu okolinu, koju čine kupci, distributeri, sindikati, konkurenti, dobavljači i vlada.
- Najutjecajniji čimbenici opće okoline organizacije su ekonomski, tehnološki, društveni, demografski, politički, pravni, kulturni i međunarodni, a najvažniji su čimbenici izravne ili

neposredne okoline organizacije: integracijski procesi, kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada (Sikavica, 2011, str. 284.).

### **3.1. Ekonomska okolina**

Svaka organizacija je dio gospodarstva, odnosno ekonomije zemlje u kojoj djeluje. Da bi organizacije bile uspješne, njihov menadžment mora poznavati osnovne ekonomske pokazatelje u zemlji odnosno okruženju u kojem posluje. Ti pokazatelji na određen način određuju i okvire poslovanja te mogućnost rasta i razvoja. Ako ih bolje poznaju, razumiju i predviđaju trendove i očekivanja, lakše će definirati svoju viziju, misiju i ciljeve koje će u većoj mjeri i ostvariti. Ključni ekonomski pokazatelji u svakom gospodarstvu su: bruto domaći proizvod, godišnja stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, dohodak per capita, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, fiskalna politika, monetarna politika, stopa inflacije, kamatne stope, vrijednost odnosno tečaj nacionalne valute, razine cijena, veličina trgovačkog deficita, infrastrukturni uvjeti, moguće ekonomske integracije u koje zemlja ulazi i sl. (Sikavica, 2011, str. 290.).

Menadžment organizacije mora dobro poznavati ekonomsku okolinu gdje se nalazi jer stabilnost i sigurnost te okoline uvelike određuje i njezinu stabilnost i sigurnost te ostvarenje njezinih ciljeva.

### **3.2. Tehnološka okolina**

Tehnološka okolina zahtijeva od organizacije brzu prilagodbu ako želi opstati na tržištu. Kada govorimo o važnosti tehnologije, danas je riječ o informacijskoj, komunikacijskoj i kompjutorskoj tehnologiji. Nove tehnologije ne izazivaju promjene samo u proizvodnji već u svim područjima poslovanja. Tehnologija kao unutarnji čimbenik organizacije podrazumijeva tip tehnologije kojom se organizacija koristi, a pod pojmom tehnologija kao

vanjskim čimbenikom organizacije misli se na dostupnu tehnologiju kojom se organizacija može koristiti, ali se ne koristi.

Organizacije trebaju uvažavati utjecaj tehnološke okoline tj. moraju prihvaćati nova dostignuća i spoznaje u znanosti, tehnici i tehnologiji i pratiti ih i s vremenom ih uvoditi jer će ih konkurencija inače eliminirati s tržišta. Pojam tehnološke okoline govori o tehnologiji koju organizacija još nije uvela i koju ne posjeduje. Tehnološka neizvjesnost je danas veća nego ikad pa je i budućnost organizacije neizvjesna i nesigurna. Organizacije moraju paziti da se ne nađu u tehnološkom raskoraku, osobito one koje su visokotehnološke kako ne bi upale u tehnološki jaz. Tako je kod *high-tech* industrije jedini način opstanka kontinuirano ulaganje u novu tehnologiju zbog brzih promjena u kratkim vremenskim razmacima (Sikavica, 2011., str. 291-292.).

Organizacije su prisiljene stalno pratiti promjene u znanosti, tehnici i tehnologiji te uvoditi promjene u organizaciju u svrhu očuvanja svoje konkurentnosti na tržištu. Informacijska tehnologija omogućit će otvaranje novih organizacija te uspostavu virtualnih radnih mjesta te rada na daljinu (Sikavica, 2011., str. 292.-293.).

### **3.3. Društvena okolina**

Pod društvenom okolinom misli se na stavove, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaje ljudi u određenoj skupini ili društvu (Sikavica, 2011., str. 293). Poistovjećuje se i s terminima društveno odgovornog poslovanja, te poslovne i menadžerske etike. Temeljem toga se može zaključiti da je u današnje vrijeme velika društvena odgovornost menadžera od kojih se zahtijeva etično i odgovorno ponašanje u obavljanju poslovnih aktivnosti njihovih organizacija, a radi očuvanja društvenih vrijednosti koje njeguje određeno društvo. Društveno odgovorno poslovanje znači da poduzeća preuzimaju punu odgovornost za to kako pri proizvodnji utječu na okoliš, zapošljavanje novih ljudi, osposobljavanje i utjecaj na vlastiti kadar, ulaganje u društvenu zajednicu, poštivanje ljudskih i radnih prava (Hunjet, Kozina, 2014., str. 198.-199.).



Društveno odgovorna organizacija traži načine za rješavanje društvenih problema. Poslovne aktivnosti se ne mogu promatrati odvojeno od društvene okoline. Organizacije svojim odgovornim ponašanjem mogu pridonijeti lakšem rješavanju globalnih društvenih problema (Sikavica, 2011., str. 294.) .

### **3.4. Demografska okolina**

Demografska okolina na različite načine i dugoročno djeluje na organizaciju, što znači da je potencijalni izvor rada s jedne strane, ali i izvor potencijalnih kupaca s druge strane. Organizacije bi trebale pratiti demografsko stanje u zemlji te na temelju toga planirati buduće strategije i ciljeve. Tako npr. stopa nataliteta određuje tržište kupaca za mnoge proizvode (Sikavica, 2011., str. 294.-295.).

Demografska okolina je važna kod izbora tržišta i izbora proizvoda koji će se proizvoditi i prodavati, jer se ne prodaju isti proizvodi tamo gdje je uglavnom mlado ili uglavnom starije stanovništvo. Zbog drugačijih potreba stanovništva, organizacije se moraju prilagoditi tim novim trendovima.

Sve veća potreba se javlja za obrazovanjem, korištenje informacijske i telekomunikacijske tehnologije, a engleski jezik je sve češći u poslovnoj komunikaciji. Taj problem predstavlja malim zemljama kojima su to dodatni izazovi koje treba što prije riješiti.

### **3.5. Politička okolina**

O političkoj okolini je teško govoriti jer je ona povezana s društvenom i pravnom okolinom, a posebno je ta veza izražena između političke i pravne okoline. Pod politikom se misli na politički sustav, tj. vlada li u nekom društvu demokracija, diktatura ili monarhija (Sikavica, 2011., str. 296.). Politička okolina su i sve pravne norme, propisi, carinski propisi, porezna politika, sporazumi sa drugim zemljama i sl. (Kesić, 2006., str. 403).

Prema H. Wehrich i H. Koontz država određuje političku okolinu i njome utječe na organizacije i sve aspekte života na način da promiče ili ograničava gospodarske aktivnosti u skladu s gospodarskom politikom. Otvorena, demokratska i tržištu orijentirana društva obilježja su određenog političkog sustava, koja pogoduju i organizacijama da se razviju i iskažu sve svoje sposobnosti i kreativne potencijale. Politička okolina koja utječe na organizaciju kako ističu D. Campbell i T. Craig je slojevita i višerazinska. Tako na organizaciju utječe nadnacionalna, nacionalna i subnacionalna politika. Svaka organizacija mora poštovati utjecaj svih tih politika, kao čimbenika organizacije i prilagođavati im se, posebno zato što se svaka organizacija nalazi u svim tim političkim okolinama (Sikavica, 2011., str. 297.).

Organizacije i njihovi menadžeri se koriste različitim političkim strategijama kako bi se mogli nositi s pritiscima iz političke okoline. Pritom se ističe lobiranje kao pokušaj utjecaja na odluke vlade tako da joj se predoče informacije o posljedicama zakona koji namjerava donijeti (Sikavica, 2011., str. 297.).

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

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

(Ekonomski fakultet u Osijeku. Menadžment – interna skripta.

[http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_s\\_kripta\\_Menadzment\\_3.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna_s_kripta_Menadzment_3.pdf)).

Moderne vlade interveniraju u ekonomiji, pa se i organizacije moraju znati nositi s pritiscima koje im svake četiri godine mijenjaju smjer. U političku okolinu spada i politička nesigurnost kao posljedica političkog rizika (Sikavica, 2011., str. 298.).

### **3.6. Pravna okolina**

Pravna okolina je isprepletena s društvenom okolinom, posebno s političkom okolinom. Unatoč toj isprepletenosti, o pravnoj okolini je moguće govoriti kao posebnom čimbeniku okoline koju poduzeće mora poznavati i poštovati te djelovati u skladu s njom. Pod pravnom okolinom se podrazumijevaju svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje. Kako najvažnije zakone donosi parlament svake zemlje, svi poslovni subjekti na koje se oni odnose moraju djelovati u skladu s njima (Sikavica, 2011., str. 298.).

Za pravnu okolinu se često upotrebljava izraz institucionalni uvjeti, a na njih poduzeće uopće ne može djelovati, već im se moraju prilagođavati. Za razliku od ostalih čimbenika okoline, od pravne okoline očekuje se što veća stabilnost kako bi organizacije imale jasne pravne okvire u kojima posluju.

Poželjno bi bilo da se pravna okolina što rjeđe mijenja i da bude što stabilnija, kako bi se time osigurala dugoročna ulaganja u određenu poslu, čime bi se smanjila i pravna nesigurnost, a povećala sigurnost očekivanih rezultata u tom poslu. Stabilan ili relativno stabilan pravni okvir ulijevao bi pravnu sigurnost ne samo našim organizacijama nego više i stranim investitorima, koji su nam potrebni u razvitku zemlje.

Što se tiče Hrvatske, može se reći da je još mlada država te da mora još uspostaviti svoje zakonodavstvo, koje nije dovršeno, kao pravni okvir za djelovanje svih organizacija u njoj. Naše zakonodavstvo se još uvijek prilagođava zakonima EU. Zbog toga je razumljivo da su organizacije pred velikim izazovom jer su takve zakonodavne promjene morale uvesti u svoju strukturu.

### **3.7. Kulturna okolina**

Da bi organizacije bile uspješne moraju poznavati ne samo organizacijsku kulturu nego i kulturu svoje lokalne zajednice, nacionalnu kulturu te kulturu zemalja u kojima posluju. Kultura se može definirati kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera. Svaka kultura ima svoja jedinstvena obilježja koja se odnose na određene članove neke skupine. Kultura utječe na život svake organizacije i svakog društva. Organizacije moraju poštovati vrijednosti različitih kultura zbog toga što je danas gotovo svako društvo multinacionalno i višejezično (Sikavica, 2011., str. 298.).

Organizacijska kultura odnosi se na sustav značenja koji je zajednički članovima neke organizacije i koji tu organizaciju razlikuju od drugih organizacija (Robbins, 2009., str. 556.). Fenomen u globalnoj kulturi je kreolizacija – proces djelomičnog prihvaćanja nove kulture i djelomičnog zadržavanja nekih elemenata vlastite kulture. Primjer za to su McDonald's restorani koji zadržavaju dio temeljne hrane i simboliku, a dio jelovnika prilagođavaju specifičnim zahtjevima tržišta (Kesić, 2006., str. 56.).

U današnje vrijeme globalizacije, organizacije moraju znati osim kulture svoje zemlje i kulturu drugih zemalja u kojima posluju ili prodaju svoje proizvode. Poštivanje tuđih kultura i kulturnih običaja je važno kako ne bi došlo do povrede vjerskih ili religijskih osjećaja, odnosno svetinja, jer to može nositi loše posljedice za organizaciju. Jedino se na taj način može osigurati uspješnost organizacije na globalnoj razini.

### **3.8. Međunarodna okolina**

Međunarodnu okolinu poduzeća čine organizacije koje posluju izvan matične zemlje. Kad se pojedina organizacija susreće s dobavljačima iz drugih zemalja, odnosno ako prodaje svoje proizvode i usluge u drugim zemljama, suočava se s potrebom poznavanja međunarodne okoline, tj. opće i specifične okoline tih zemalja u kojima posluje. G. R. Jones međunarodnu okolinu dijeli na opću i specifičnu. U opću međunarodnu okolinu

uvrštavaju se ekonomske, tehnološke, demografske, kulturne i društvene snage, a u specifičnu međunarodnu okolinu vlada, kupci, distributeri, sindikati, konkurenti i dobavljači (Sikavica, 2011., str. 301).

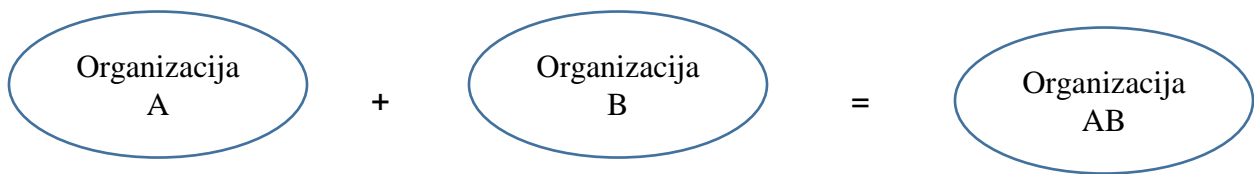
Prema mišljenju R. L. Dafta međunarodnu okolinu čine: ekonomska okolina (ekonomski razvoj, tržište, dohodak per capita), pravno-politička okolina (politički rizik i nestabilnost, zakoni i propisi, porezi), te društveno kulturna okolina (društvene vrijednosti, vjerovanja, jezik, religija, obrazovanje) (Sikavica, 2011., str. 301.).

### **3.9. Integracijski procesi**

Integracijski procesi su jedini vanjski čimbenik organizacije na koji poduzeće može utjecati samo ako je i ono jedan od subjekata koji se integrira s drugim poduzećima, bilo da je riječ o pripajanju ili fuziji. Integracijski procesi izazivaju i potiču promjene u organizacijama koje su ostale izvan integracija te se kao takve one mogu jedino prilagođavati promjenama. Promjene koje integracija izaziva u organizaciji su velike i zahvaćaju cijelu organizacijsku strukturu, počevši od organizacije proizvodnje, preko organizacije izvanproizvodnih funkcija te sve do organizacije menadžmenta i upravljanja. Zajednički im je naziv ono što se naziva vanjski rast organizacije, za razliku od unutarnjeg rasta kada organizacija reinvestira profit u vlastiti posao (Sikavica, 2011., str. 303.).

Rast organizacije postiže se putem fuzije ili spajanja i pripajanja ili akvizicije. Integracija je proces spajanja i pripajanja organizacija, radi postizanja zajedničkih ciljeva poput jačanja konkurentne moći na tržištu, uklanjanje konkurencije i povećanje profita (Sikavica, 2011, str. 303-304).

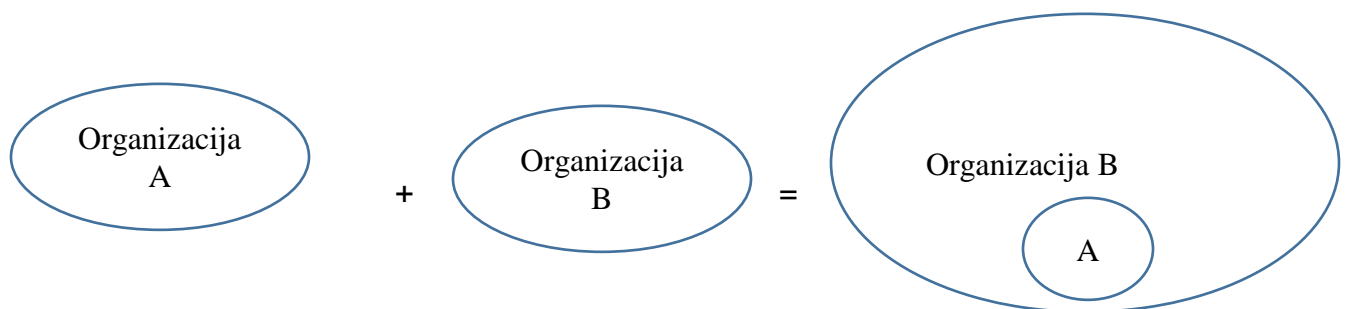
Spajanje ili fuzija nastaje spajanjem dviju ili više organizacija i osnivanjem nove, treće organizacije (Slika 1.). Fuzija je u pravilu prijateljska i u nju ulaze organizacije slične ili iste veličine, tj. ravnopravni partneri.



Slika 1.: Fuzija ili spajanje organizacije

Izvor: Izrada autorice prema Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 304.

Akvizicija ili pripajanje kao čest oblik međuorganizacijskih odnosa je proces u kojem se jedna ili više organizacija pripaja odnosno pripajaju drugoj organizaciji (Slika 2.). Ona organizacija kojoj se pripojila druga kompanija naziva se roditeljskom kompanijom, a organizacija koja se pripojila naziva se podružnicom. Za razliku od fuzije, vrste akvizicija organizacije može biti prijateljska ili neprijateljska (Sikavica, 2011., str. 305.).



Slika 2.: Pripajanje organizacije A organizaciji B

Izvor: Izrada autorice prema Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 306.

Strateški savezi su jedan od najboljih i najbržih načina traženja odgovora za izazove novog vremena. Oni su u prednosti pred spajanjima i pripajanjima upravo zato što se mogu lakše i brže uspostaviti.

Prema mišljenju autora D. Hellriegela, S.E. Jackson i J. W. Slocuma strateški savezi su kombinacija sinergije napora dvaju ili više organizacija, skupina ili pojedinaca na putu

ostvarivanja zajedničkih ciljeva poštujući obilježja svakog člana saveza. Prednosti ulaska organizacije u strateški savez su: smanjivanje rizika u poslovanju, promjena tehnologije, ostvarivanje konkurentskih prednosti, rušenje trgovačkih prepreka, jačanje tržišne pozicije organizacija, značajnije preuzimanje znanja, smanjivanje troškova poslovanja i sl. (Sikavica, 2011., str. 310.).

### **3.10. Kupci**

Kupci su najvažniji čimbenik vanjske okoline organizacije koji izravno utječu na nju i njezinu strukturu. Organizacije i postoje kako bi zadovoljile potrebe i želje kupaca i ostvarile prihod te time ostvarile svrhu postojanja. Zbog toga svaka organizacija mora pristupiti kupcima s najvećom mogućom pozornošću.

Uloga kupaca je danas toliko važna da ga se oslovljava i sa "njegovo veličanstvo kupac" jer se sve prilagođava njihovim željama i potrebama. O odluci kupaca da li će nešto kupiti ili ne ovisi budućnost organizacije. Organizacija koja ne shvaća takvu veliku ulogu kupaca na tržištu, nema sigurnu budućnost (Sikavica, 2011., str. 313.).

Pristup kupcu mora biti različit i jedinstven baš kako su i oni sami. Važnije i od određivanja cijena je spoznaja tržišta kojemu se organizacija obraća sa svojim proizvodima ili uslugama. To je važno jer su kupci danas spremni platiti odgovarajuću cijenu za ono što žele (Sikavica, 2011., str. 314.).



Slika 3.: Privlačenje kupaca

Izvor: Mentorbizlist. How to attract customers - effective techniques.  
<<https://hrv.mentorbizlist.com/4305474-how-to-attract-customers-effective-techniques>>  
(pristup 04.04.2020.)

Kupac prije kupnje donosi odluku o kupovini. Tako postoje faze pri donošenju odluka o kupnji, a to su: spoznaja potreba, traženje informacija, obrada informacija, izloženost, pažnja, prihvaćanje i zadržavanje, vrjednovanje alternativa, kupovina, poslijekupovna faza (Kesić, 2006., str. 1417).

Postoje tzv. tajni kupci, a to su osobe koje na zahtjev, zovu i posjećuju poduzeća ponašajući se kao redovni kupci. Prema unaprijed zadanim kriterijima, objektivno mjere kvalitetu usluge i nakon toga izvještavaju o svom kupovnom iskustvu. Jedina razlika između tajnog i „običnog“ kupca je to što tajni kupac unaprijed dobije upute na koje elemente kvalitete usluge, prodajnih vještina djelatnika i ostalog treba obratiti pažnju te nakon svog posjeta detaljno kronološki opisuje cijelo kupovno iskustvo (Slika 4.).





Slika 4.: Tajni kupci

Izvor: Večernji list. Tajni kupci u regiji obilazili trgovine i banke – evo na kojem je mjestu Hrvatska, <<https://www.vecernji.hr/biznis/tajni-kupci-u-regiji-obilazili-trgovine-banke-evo-na-kojem-je-mjestu-hrvatska-1255924>> (pristup 04.04.2020.)

Tajni kupac mora odgovarati profilu tipičnog kupca poduzeća koju posjećuje i ne smije se ničim isticati u odnosu na ostale kupce. Tajni kupci rade ono što i inače moraju raditi – kupuju, piju kavu, plaćaju račune, traže kredite, obavljaju probne vožnje automobila, servisiraju svoja vozila, putuju, toče benzin, traže stanove, opremaju kuće, zovu call centre i servise državne uprave, ali i skidaju kg, mijenjaju frizure, uče strane jezike, odsjedaju u luksuznim hotelima te koriste usluge wellnessa. Iako je zabavan, posao tajnog kupca veoma je odgovoran, budući da utječe na karijere zaposlenika i menadžmenta, jer se sve češće njegovi rezultati implementiraju u sustav nagrađivanja Heraklea. Tajni kupci – tko su tajni kupci i što oni točno rade. <<http://www.heraklea.hr/tajni-kupci-tko-su-tajni-kupci-i-sto-oni-tocno-rade/tko-su-tajni-kupci-i-sto-oni-tocno-rade/>> (pristup 04.04.2020.).

### 3.11. Konkurencija

Konkurencija je vanjski čimbenik organizacije kojeg je nemoguće kontrolirati. Ona se ne najavljuje, nego se pojavljuje bez najave, iznenada i mimo naše volje. Konkurencijom se smatraju organizacije iz iste djelatnosti, a kao takve trebale bi imati tržišni potencijal. Smatra se natjecanjem između najmanje dva pojedinca, grupe, organizacije, životinja, biljaka i dr., za teritorij, resurse ili prostor. Nastaje kad se najmanje dvije strane zalažu za cilj koji se ne dijeli.

Konkurencija može biti savršena i nesavršena, a postoji i stanje kada nema konkurencije koja se naziva monopol ili je konkurencija u dogovoru (oligopol). Natjecanje među konkurentima navodi ih na inovativnost, kreativnost, nove ideje, nove proizvode, usluge i tehnologije kako bi potrošači imali veći izbor i bolje proizvode.



Slika 5.: Konkurencija

Izvor: Virtualni grad. Tko nam je konkurencija. <<https://www.virtualnigrad.com/ko-nam-je-konkurencija/>> (pristup 08.04.2020.)

Od brojnih autora najveći je doprinos na pitanja i odgovore konkurencije dao M. E. Porter. On upozorava da su organizacije u bilo kojoj industriji izložene utjecaju pet snaga konkurencije (Slika 6.), i to: postojećoj konkurenciji; novoj nadolazećoj konkurenciji; zamjenskoj robi i uslugama; pritisku kupca i pritisku dobavljača (Sikavica, 2011., str. 316).



Slika 6.: Porterov model pet konkurentskih sila

Izvor: Marko, R. (2019.) Povezanost konkurentskih sila i performansi poduzeća.

Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet

<https://repositorij.efst.unist.hr/en/islandora/object/efst%3A3070/datastream/PDF/view>

(pristup 08.04.2020)

U Porterovu modelu riječ je o konkurentskim snagama koje prikazuje Tablica 1.

Tablica 1.: Porterove konkurentske snage

Novi konkurenti tj. novopridošlice	Mogu ući na tržište i konkurirati
Zamjenski proizvodi i usluge	Mogu smanjiti udio organizacije na tržištu
Pregovaračka moć dobavljača	Može biti veća ili manja ovisno o tome je li ponuda tih proizvoda dostatna ili nedostatna sa stajališta potreba tržišta
Pregovaračka moć kupaca	Ovisiti će o pojedinačnom udjelu organizacije u ukupnim potrebama kupaca
Jakost sadašnjeg suparništva u toj djelatnosti	Udio organizacije u ponudi ili potražnji u odnosu na ukupnu ponudu ili potražnju za tim proizvodima

Izvor: Izrada autorice prema Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 317.

Svaka od pet konkurentskih snaga traži od organizacije odgovarajuće promjene ili prilagodbe kako bi odgovorila na izazove konkurencije. Odgovori će ovisiti o konkurentskim snagama koje djeluju na organizaciju (Sikavica, 2011., str. 318.).

Organizacije se u borbi s konkurencijom mogu služiti različitim konkurentskim strategijama kako bi pobijedile. Među napoznatije strategije ubrajaju se strategija diferencijacije, strategija niskih troškova i strategija fokusiranja. Svaka od njih povećava konkurentsku prednost organizacije koja je primjenjuje, a ako se kombiniraju tada će njezina konkurentska prednost biti još veća (Sikavica, 2011., str. 315.).

### **3.12. Dobavljači**

Dobavljači su čimbenik vanjske okoline od kojeg se nabavlja sve što je potrebno za proizvodnju roba ili usluga. To mogu biti sirovine, materijal, energija, novac, proizvodi, dijelovi i sklopovi, i sl. Dobavljači imaju veliki utjecaj na organizaciju pa zaslužuju veću pozornost mada u današnjem poslovnom svijetu nije tako. Isto tako, utjecaj dobavljača na organizaciju ovisit će i o njegovoj pregovaračkoj moći, a ona ovisi o tržištu nabave. U slučaju savršene konkurencije ponude, pregovaračka moć dobavljača je slabija nego pri nesavršenom tržištu nabave, na kojemu je pregovaračka moć dobavljača veća (Sikavica, 2011., str. 320.).

Veliku važnost u upravljanju nabavom ima uvođenje JIT-a (engl. *Just in Time*), tj. sustava nabave upravo na vrijeme. On unapređuje odnose između kupca i dobavljača i donosi im višestruke koristi. Moderan oblik JIT-a u opskrbi kupaca od dobavljača uveo je Tauchi Ohiro u tvornici automobila Toyota. Taj sustav osigurava opskrbu proizvodnje u pravom trenutku i smanjuje broj dobavljača. JIT sustav koristan je za industrije u kojima se na montažnoj traci sklapaju odnosno ugrađuju dijelovi u konačan proizvod. Međutim, može se primijeniti i u velikim trgovačkim lancima i drugdje (Sikavica, 2011., str. 320.).

Danas, u dobi novih tehnologija postoje i *on-line* veze između kupca i dobavljača. To je način koji omogućuje kada kupcu zaliha materijala padne na određenu razinu, da se automatski aktivira narudžba. Osmišljeno je kako bi dobavljač opskrbio kupca na vrijeme te da kupac može zadržati optimalnu razinu zaliha (Sikavica, 2011., str. 321).

Prema mišljenju E. Bowmana i B. Koguta uspješan odnos kupaca i dobavljača kod Japanaca se održava na temelju četiri načela:

1. Kupac i dobavljač nastoje raditi dobro za obje strane,
2. Kupac i dobavljač zajedno dijele mogućnosti neuspjeha,
3. Jača strana uključuje slabiju stranu u donošenje odluka,
4. Dobro se zna tko je vođa, a tko partner koji se dokazao u dosadašnjem poslovanju (Sikavica, 2011., str. 322).

Uspješno i korisno poslovanje žele i kupac i dobavljač, te zajedno dijele moguće posljedice neuspješnog poslovanja. Odnos kupaca i dobavljača određen je njihovom pregovaračkom moći. Tako je u pravilu kupac kralj, ali postoje robe, proizvodi i usluge kod kojih je pregovaračka moć dobavljača veća, jer je riječ o rijetkom dobru, specifičnom znanju ili neobnovljivom izvoru energije. Tada se organizacija kupca treba prilagoditi svakoj od tih situacija pa uskladiti stil i pregovaračku sposobnost sa stvarnom, tj. objektivnom pozicijom u kojoj se nalazi kao kupac (Sikavica, 2011., str. 322).

### **3.13. Tržište rada**

Tržište rada kao sastavnica vanjske okoline poduzeća odnosi se na ljudske potencijale iz koje ono može dobiti potrebne zaposlenike. Ljudi su jedini živi element organizacije i prema tome njezin najdragocjeniji potencijal. O kvaliteti ljudskog potencijala, znanju i sposobnosti, najviše ovisi uspjeh poduzeća. Kvalitetni i sposobni zaposlenici, posebno menadžment, uspješno će odgovoriti na sve izazove iz okoline. Zbog toga je za svako poduzeće važno da ima kvalitetne, obrazovane i sposobne zaposlenike (Sikavica, 2011., str. 322.).

Kvalitetni zaposlenici čine organizaciju uspješnom i konkurentnijom od drugih. Te je tako uloga menadžmenta da i u nerazvijene sredine privuče kvalitetne i obrazovane ljude, a to može postići raznim stimulacijama. Ljudski potencijali dolaze iz raznih područja kako geografskih, tako i obrazovnih te je zbog toga važno iskoristiti različitosti za nove ideje, a s druge strane naučiti ljude da ne uzimaju u obzir međusobne razlike kako ne bi dolazilo do sukoba i konflikata.

Potražnja za radom je kao i svaka potražnja za nekim dobrom. Produktivnost rada će ovisiti o kvaliteti uloženog rada, količini i kvaliteti ostalih čimbenika proizvodnje koji se kombiniraju s radom, te razina i upotreba stručnog i tehničkog znanja. Ponuda rada ovisi o brojnosti stanovništva. Što je ponuda rada veća, to će nadnice biti manje. Zbog toga neke države ograničavaju ulazak stranih radnika u svoju zemlju (Njavro, 2001., str. 247).

## **4. ANALIZA UTJECAJA VANJSKIH ČIMBENIKA NA ORGANIZACIJU ODABRANIH PODUZEĆA**

### **4.1. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika na organizaciju poduzeća “Lidl Hrvatska” d.o.o. k.d.**

#### *4.1.1. Opći podaci o poduzeću*

“Lidl Hrvatska” d.o.o. k.d. je poduzeće čija je osnovna djelatnost trgovina pretežno prehrambenim artiklima (Slika 7.). U Hrvatskoj je jedan od vodećih trgovačkih lanaca koji vrata svojih prvih 13 trgovina otvara 2006. godine. Od tada Lidl kontinuirano provodi strategiju ulaganja u širenje svoje prodajne mreže pa od početnih 13 trgovina, danas u Hrvatskoj ima 101 trgovinu, 2 logističko distributivna centra i zapošljava oko 2400 zaposlenika. Osnovni je cilj trgovačkog lanca Lidl svojim kupcima nuditi proizvode vrhunske kvalitete po najpovoljnijim cijenama. Trgovački lanac Lidl dio je grupacije Schwarz sa sjedištem u Neckarsulmu (Njemačka). Prva Lidl trgovina otvorena je 1973. godine u gradu Ludwigshafenu (Njemačka), a krajem 1980-ih godina postojalo je već preko 600 trgovina na području Njemačke. Početkom 1990-ih godina otvorene su trgovine i izvan Njemačke, prvo u Francuskoj, a zatim u gotovo cijeloj Europi. Lidl danas broji više od 8 milijuna zadovoljnih kupaca svakog dana. Riječ je o prvom diskontnom lancu u Hrvatskoj s temeljnim konceptom daljnjeg razvoja i održavanja niskih cijena kao i visoke kvalitete proizvoda. Lidl u svom asortimanu nudi ravnopravan odnos domaćih i stranih proizvoda koji svakodnevno prolaze zahtjevne procese kontrole kvalitete i svježine. U redovitoj ponudi Lidla nalazi se oko 1500 proizvoda, a takva ponuda kontinuirano se nadopunjuje tematskim akcijama pa se broj proizvoda znatno povećao.



Slika 7.: Logo poduzeća "Lidl Hrvatska" d.o.o. k.d.

Izvor: "Lidl Hrvatska" d.o.o. Naslovnica. <<https://www.lidl.hr>> (pristup 10.05.2020.)

Vizija Lidla je poboljšati život njihovih kupaca, pružajući im kvalitetne proizvode po vodećoj tržišnoj vrijednosti, istovremeno osiguravajući da je zadovoljstvo kupaca u središtu svega što rade. Lidlove misije su: postići izvanredno zadovoljstvo kupaca, osigurati vodeću kvalitetu i vrijednost konstantnim uvođenjem i optimiziranjem učinkovitih procesa, vođenih tehnologijom i ljudima, raditi s poslovnim partnerima u održivim odnosima, doprinijeti pozitivno lokalnim zajednicama te postići dugoročni uspjeh ulaganjem u zapošljavanje, obuku i razvoj njihovih ljudi.

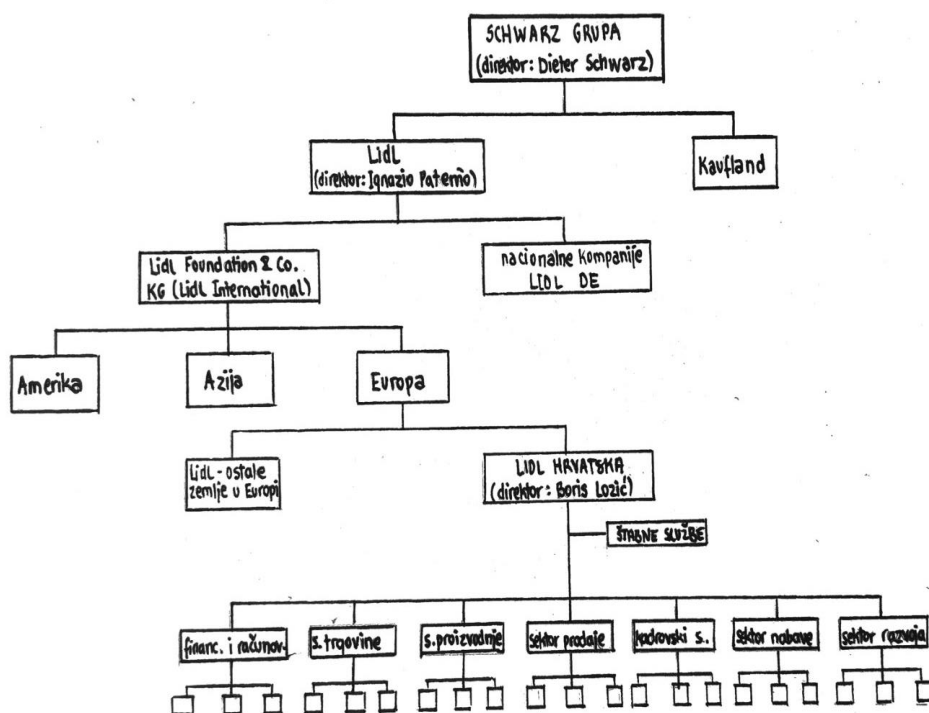
Društvo Lidl zastupljeno je danas u 32 zemlje širom svijeta i ima oko 10.800 trgovina i više od 160 distribucijskih centara. Stoga se može reći da je ovo poduzeće po svim segmentima veliko.

#### *4.1.2. Organizacijska struktura poduzeća*

Lidl spada pod Schwarz Grupu čiji je osnivač Dieter Schwarz. Organizacijski je podijeljen u različite cjeline: Lidl Foundation & Co. KG (Lidl International) i nacionalne kompanije. Regionalna poduzeća sa svojim Lidl podružnicama su podređene nacionalnim poduzećima. Na primjer, u Njemačkoj, o oko 3.300 Lidl-ovih podružnica brine 37 regionalnih poduzeća koja posluju pod zajedničkim krovom Lidlervice GmbH & Co. KG



(Lidl Njemačka). Organizacijska struktura *poduzeća Lidl (općenito kao dio Schwarz grupe)* je teritorijalno divizijska, jer se Lidlove podružnice nalaze na čak 3 kontinenta. Teritorijalna organizacijska struktura koristi se kada organizacija ima djelovanje na većem geografskom području, posebice ako posluje na globalnoj razini kao Lidl. Dakle, podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavlja se prema geografskim područjima ili teritoriju (Slika 8.).



Slika 8.: Organizacijska struktura poduzeća "Lidl Hrvatska d.o.o. k.d."

Izvor: Izrada autorice.

Kada govorimo o poduzeću "Lidl Hrvatska" d.o.o. k.d. može se primijetiti da je organizacijska struktura funkcijska, koja je najjednostavniji i najčešći tip organizacijske strukture. Aktivnosti su grupirane oko ključnih funkcija poduzeća: proizvodnje, prodaje, nabave i financija.

#### *4.1.3. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika na organizacijsku strukturu*

Stabilnost i sigurnost organizacije određena je poznavanjem ekonomske okoline. Da bi menadžment organizacije bio uspješan, mora poznavati ekonomsku okolinu, odnosno opće ekonomske uvjete, mjere gospodarskog sustava i ekonomske politike koje mu određuju uvjete poslovanja u idućem razdoblju. Menadžment poduzeća "Lidl Hrvatska" d.o.o. k.d. svakako treba obratiti pozornost na stopu nezaposlenosti u Hrvatskoj, na kupovnu moć stanovništva te na razinu cijena, vodeći računa o fiskalnoj i monetarnoj politici i stopi inflacije. Isto tako, treba prikupiti informacije o BDP-u, godišnjoj stopi rasta BDP-a i dohotku per capita.

Menadžer mora uvažavati utjecaj tehnološke okoline te sva dostignuća i spoznaje u znanosti, tehnici i tehnologiji mora što prije prihvatiti te u svoju organizaciju implementirati te spoznaje ili će ga konkurencija zbog nekonkurentnosti proizvoda vrlo brzo eliminirati s tržišta. Menadžment poduzeća "Lidl Hrvatska" d.o.o. k.d. treba pratiti i način uređenja i poslovanja konkurentskih trgovačkih lanaca. Primjerice, neki primjenjuju samoposlužne blagajne kako bi smanjili gužvu u prodavaonicama. Čest slučaj predstavljaju i pekarnice unutar velikih prodavaonica koje uz pomoć modernih peći vrlo brzo ispeku pekarske proizvode te ih nude svojim kupcima svježe pripremljene. Istu takvu pekarnicu prvi je počeo u Hrvatskoj primjenjivati "Lidl Hrvatska" d.o.o. k.d., a kasnije su ga mnogi počeli slijediti.

U današnje vrijeme društvena odgovornost menadžmenta je velika. Od njega se traži etično i odgovorno ponašanje u obavljanju poslovnih aktivnosti, u cilju očuvanja društvenih vrijednosti koje njeguju određena društva. Društveno odgovorno poslovanje je sastavni dio poslovanja poduzeća "Lidl Hrvatska" d.o.o. k. d. koje, svjesno svojeg utjecaja na društvo, kod ekonomskih odluka uvažava društvene i ekološke aspekte. Uspjesi se mjere ostvarenjem poslovnih ciljeva, ali "Lidl Hrvatska" d.o.o. k.d. je u velikoj mjeri predan načelima poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja koje se očituje na mnogim područjima djelatnosti, a sve zaokružuje pod motom: „Na putu prema sutra“.

Važnost demografske okoline postaje sve naglašenija zbog narušavanja demografske slike te zbog integracijskih procesa koji prate pojedine dijelove svijeta. Oslanjajući se na demografsku okolinu, menadžment treba procijeniti u kojim gradovima je dovoljna naseljenost kako bi Lidlova poslovnica bila profitabilna. S obzirom da na regionalnoj razini razvoj nije ravnomjeran, treba procijeniti i cijene koje bi odgovarale kupovnoj moći određenog stanovništva, njihovom stilu i načinu života.

Politički sustav menadžmentu omogućuje ili ne omogućuje da iskaže sve svoje kreativne potencijale i razvije svoje sposobnosti. U političku okolinu spada i politička nesigurnost kao posljedica političkog rizika (državni udari, revolucije, nacionaliziranje privatnog vlasništva, promjena političkog uređenja i slično). Isto tako, trenutna krizna situacija zbog pandemije zahtijevala je prilagodbu Lidlovih prodavaonica da posluju sukladno mjerama Stožera civilne zaštite. Moraju poštovati propisani razmak od 2 metra, određeni broj kupaca koji smije biti u prodavaonici, obavezno je nošenje rukavica i zaštitnih maska, kao i dezinfekcija ruku prije ulaska u prodavaonicu.

Pod pravnom okolinom podrazumijevaju se svi zakoni, propisi i drugi podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje. Menadžment Lidla obavezan je poslovati u skladu s propisima i zakonima Republike Hrvatske. Dužan je posjedovati određenu dokumentaciju kako bi nesmetano poslovao na području Hrvatske.

Menadžment Lidla mora poznavati ne samo organizacijsku kulturu, već i kulturu svoje lokalne zajednice, nacionalnu kulturu te kulturu zemalja u kojima posluju. Kada govorimo o kulturnoj okolini Lidla, vidimo da je riječ o multinacionalnoj kulturi, pa i sama globalizacija traži od menadžera svih globalnih kompanija da uvažavaju kulturne različitosti i da se ponašaju u skladu s njima. Glavni menadžment Lidla mora voditi računa ne samo o kulturi zemlje u kojoj posluje, već i organizacijskoj kulturi.

Lidl posluje diljem svijeta te samim time zaključujemo kako prima utjecaje međunarodne okoline. U svakoj državi gdje posluje uz pomoć dobrog marketinga i prepoznatljivih prodavaonica stekao je širok i dobar glas. Primjerice, ako iz Hrvatske putujemo za

Sloveniju i ugledamo Lidl, veća je vjerojatnost da ćemo tamo otići po namirnice koje su nam potrebne nego u neku lokalnu malu prodavaonicu, jer znamo da su nam prodavaonica i proizvodi poznati.

Kupci su najvažniji čimbenik organizacije poduzeća, jer upravo zbog njih ona postoje. Puno toga u organizaciji mijenja se i prilagođava interesima kupaca. Kada se radi o kupcima Lidla, to su pretežno kućanstva srednje klase, koji su osjetljivi na cijene te imaju određen budžet kućanstva. Lidl je poduzeće odlučno da svojim potrošačima ponudi kvalitetne proizvode za manju cijenu te pritom pazi da je sve ekološki prihvatljivo, što je na koncu kupcima vrlo bitan, a nekada čak i presudan čimbenik. Lidl je uspješno razvio i program trgovačke marke koja čini najveću popularnost među potrošačima u Hrvatskoj. Ponuda trgovačke marke Lidla segmentirana je na način da kvalitetno odgovara na želje i potrebe kupaca.

Konkurencija je čimbenik kojeg je nemoguće kontrolirati, ona se ne najavljuje, nego se pojavi iznenada i mimo naše volje. Konkurencijom se smatra poduzeće iste djelatnosti koja ima podjednake snage, tj. tržišni potencijal. Najveća konkurencija Lidlu u Hrvatskoj su svakako InterSpar, Konzum i Plodine, koje imaju određeni tržišni udio.

Dobavljači su izuzetno važan čimbenik okoline poduzeća. Svi dobavljači voća i povrća trgovačkog lanca Lidl Hrvatska su usvojili certifikat GLOBAL G.A.P, dok su cvijeće i biljke iz Lidla certificirani Global G.A.P.-om. Lidlovi dobavljači voća i povrća su razni OPG-ovi sa svih područja Hrvatske te ostali dobavljače poput PPK karlovačka mesna industrija d.d., Pivac, Vindija, Jana, Kraš, Podravka, Zvijezda, Zlatno polje i dr.

Ljudski potencijali u vanjskoj okolini poduzeća koji mogu postati zaposlenici smatraju se tržištem rada. Primjerice, kroz dobar glas zaposlenika Lidla, njegovi prijatelji koji aktivno traže posao mogu se zainteresirati za rad u jednoj od Lidlovih prodavaonica. Vjerni kupci koji najčešće kupuju u Lidlu te ukoliko im se sviđa način na koji poduzeće posluje, bit će možda jednoga dana voljni pridružiti se timu.

## 4.2. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika na organizaciju poduzeća „Studenac“ d.o.o.

### 4.2.1. Opći podaci o poduzeću

“Studenac” d.o.o. je poduzeće čija je osnovna djelatnost trgovina i proizvodnja robe široke potrošnje koji je nastao kao mali obiteljski obrt 1973. godine (Slika 9.). Svoje poslovanje je proširio u maloprodaju kasnih 1990-ih, otvaranjem veleprodajnog skladišta u Dućama te nekoliko prodavaonica u Omišu i okolici.

Zahvaljujući kontinuiranom rastu i razvoju, danas je “Studenac” d.o.o. glavni maloprodajni lanac na jadranskoj obali i drži drugo mjesto po broju trgovina u Hrvatskoj. U vlasništvu je poljskog investicijskog fonda Enterprise Investors te uz novu akviziciju poduzeća “Istarski supermarketi” d.o.o., “Studenac” d.o.o. svoje poslovanje širi i na područje Istarske županije. “Studenac” d.o.o. u ovom trenu čine prodavaonice na 530 lokacija. Poduzeće trenutno zapošljava 3057 stalnih zaposlenika.



Slika 9.: Logo poduzeća “Studenac” d.o.o.

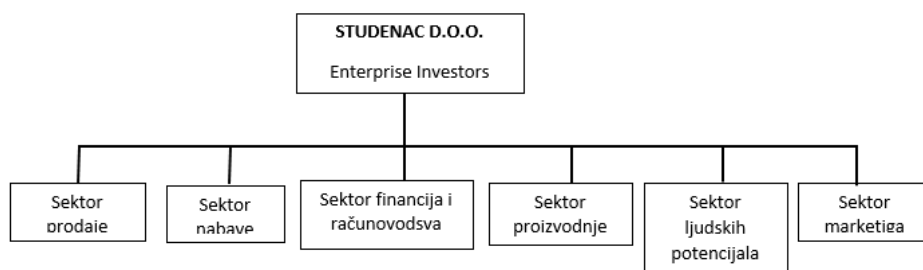
Izvor: Studenac d.o.o. Naslovnica. <<https://www.studenac.hr>> (pristup 20.05.2020.)

Misija poduzeća "Studenac" d.o.o. je ponuda najkvalitetnijih domaćih proizvoda te pružanje kvalitetnih usluga. Vizija poduzeća je postati regionalni lider u maloprodaji u kojoj će moći pružiti kupcima najbolju moguću uslugu i široki asortiman kvalitetnih proizvoda te daljnjim ulaganjem u napredovanje zaposlenika i unaprjeđivanje radnih uvjeta postati najpoželjniji poslodavac u sektoru maloprodaje. Cilj poduzeća je zadržati trenutnu poziciju na tržištu uz daljnje širenje maloprodajne mreže te biti blizak svojim kupcima. Trgovine su pretežno manje kvadrature, no bez obzira na to imaju bogatu širinu

asortimana te svim kupcima pružaju pogodnosti koje imaju i veliki trgovački centri. Kontinuiranim ulaganjem u razvoj zaposlenika, brojnim edukacijama i programima usavršavanja, omogućuje se uspješnost poslovanja i konkurentna budućnost poduzeća.

#### 4.2.2. Organizacijska struktura poduzeća

Organizacijska struktura je najvažniji element organizacije te određuje način na koji se aktivnosti i dijelovi organizacije grupiraju, kontroliraju i koordiniraju kako bi se ostvarili specifični ciljevi i rezultati. Poduzeće "Studenac" d.o.o. pripada u veliko poduzeće i karakterizira ga funkcijska organizacijska struktura u kojoj se na istoj organizacijskoj razini nalaze više funkcijskih jedinica.



Slika 10.: Organizacijska struktura poduzeća "Studenac d.o.o."

Izvor: Izrada autorice.

U slučaju promatranog poduzeća organizacijska struktura se sastoji od pet funkcijskih organizacijskih jedinica. To su: Sektor maloprodaje, Sektor nabave, Sektor proizvodnje, Sektor marketinga, Sektor ljudskih resursa te Sektor financija i računovodstva. Svaki od tih sektora se dalje dijele na određene službe (Slika 10.).

#### *4.2.3. Analiza utjecaja vanjskih čimbenika na organizacijsku strukturu*

Pravna okoline djeluje na poduzeće na način da se mora pridržavati uvjeta obavljanja djelatnosti trgovine koji su utvrđeni Zakonom o trgovini, ali uz to trgovinska poduzeća trebaju poštovati niz drugih zakona i propisa kao što su: Zakon i Pravilnik o PDV-u, Zakon i Pravilnik o porezu na dobit, Zakon o zaštiti potrošača, Pravilnik o minimalnim tehničkim i drugim uvjetima koje se odnose na prodajne objekte, opremu i sredstva u prodajnim objektima, Zakon o elektroničkoj trgovini dr. Osim toga, poslodavci su dužni osposobiti radnike za rad na siguran način prije početka rada, što se provodi i u poduzeću "Studenac" d.o.o. Poduzeće ima i Pravilnik o radu, kojim se uređuju plaće, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika i zaštitu od diskriminacije kao i druga pitanja važna za radnike. Poduzeće "Studenac" d.o.o. provodi sve zakonodavne dužnosti te posluje u skladu s propisima. Tijekom dosadašnjeg poslovanja poduzeće se uspješno prilagođavalo svim navedenim čimbenicima.

Poduzeće "Studenac" d.o.o. radi postizanja zajedničkih ciljeva poput jačanja konkurentske moći na tržištu već je nekoliko godina vrlo značajan investitor korištenjem procesa akvizicije. U Istarskoj županiji je nedavno preuzeo porečko maloprodajno poduzeće "Istarskih supermarketa" d.o.o., tako i u ostalim hrvatskim regijama gdje posluje, čime daje doprinos razvoju gospodarstva i potiče novo zapošljavanje.

Promatrajući tehnološku okolinu poduzeća "Studenac" d.o.o. nastoji se prilagođavati zahtjevima okoline kako bi omogućili pružanje kvalitetnih usluga te proizvodnju vrhunskih proizvoda. Osim otvaranja novih trgovina, "Studenac" d.o.o. puno ulaže i u modernizaciju postojećih prodajnih objekata kako bi kupcima omogućili još ugodniju kupovinu. Trgovine su pretežno manje kvadrature, no bez obzira na to imaju bogatu širinu asortimana te svim kupcima pružaju pogodnosti koje imaju i veliki trgovački centri.

Gledajući kupce "Studenac" d.o.o. nudi vrlo povoljne prodajne cijene s naglaskom na povoljan omjer cijene i kvalitete. Stalne akcijske i promotivne ponude daju dodatnu dimenziju povoljnosti. Cilj im je imati zadovoljnog i lojalanog kupca koji kupuje povoljno,

kvalitetno, ugodno, brzo i sigurno. Obzirom da su njihove trgovine smještene većinom u manjim mjestima, najviše njihovih kupaca su iz starije populacije, koji zbog gužve ne odlaze u grad već kupuju u lokalnim mjestima što uvelike ima prednosti. "Studenac" d.o.o. je u pokrenuo primamljiv program nagrađivanja vjernosti koji korištenjem *Cool* kartice svojim kupcima omogućuje još više usluga, pogodnosti i ušteda odbranih proizvoda na više od 530 prodajnih mjesta u Hrvatskoj. Drugi program nazvan je "kupi i pokupi" gdje namirnice u nekoliko jednostavnih klikova svih 7 dana u tjednu od 0-24h naručiš, a pokupiš pripremljenu košaricu istog dana ili idući radni dan u odabranim marketima.

Tržište se pojavljuje kao jedan od osnovnih kriterija organizacije kojeg treba uvažavati pri organizacijskom strukturiranju. Poduzeće "Studenac" d.o.o. na tržištu nabave za potrebe trgovine dobavlja većinom proizvode hrvatskih proizvođača, a posebnu pažnju pridaju nabavci proizvoda malih proizvođača te OPG-ova. Većinu nabave čine različiti prehrambeni i neprehrambeni proizvodi koje prilagođavaju ovisno o lokaciji trgovine i zahtjevima kupaca. Istovremeno, poslovanje je i internacionalizirano, jer poduzeće poslovno surađuje s više dobavljača iz Europe i ostatka svijeta. Za potrebe prerade mesa poduzeće nabavlja svinjetinu, junetinu, teletinu i janjetinu od isključivo hrvatskih uzgajivača iz okolice Karlovca, Like i Slavonije.

S obzirom na veliki broj trgovina sezonskog karaktera, poduzeće "Studenac" d.o.o. osim stalnih radnika ima i izazov pronalaska dovoljnog broja sezonskih radnika. Ovaj problem imaju i ostali trgovački lanci, ali dosad su uspijevali pronaći dovoljan broj prodavača unutar Hrvatske.

#### **4.3. Usporedba utjecaja vanjskih čimbenika na organizacijsku strukturu analiziranih poduzeća**

Analizom organizacijskih struktura dvaju odabranih poduzeća može se zaključiti kako su im zadaci jasno definirani, a to omogućuje postizanje željenog stanja, tj. ostvarenje postavljenih ciljeva poduzeća. S obzirom na broj zaposlenih u poduzeću "Lidl Hrvatska" d.o.o. k.d. i "Studenac" d.o.o. pripadaju skupini velikih poduzeća te njihov menadžment



odabire pravilnu organizacijsku strukturu koja u najboljoj mjeri odgovara izazovima okoline s jedne strane, i zadovoljava zaposlene s druge strane. Tako su poduzeća "Lidl Hrvatska" d.o.o. i "Studenac" d.o.o. oblikovali funkcijsku organizacijsku strukturu u skladu sa njihovim utjecajima vanjskih čimbenika. Nadalje ovisno u okolini u kojoj poduzeće posluju, poduzeća će biti prisiljena mijenjati svoju strukturu ili se neće mnogo mijenjati.

Za poduzeća je najvažnije da se pridržavaju zakonske regulative koja obuhvaća područje njihovog poslovanja te se moraju prilagođavati ukoliko dolazi do promjena. Poduzeća poput Lidla, koji posluju u inozemstvu važno je da su upoznati sa zakonima i propisima drugih zemalja kako ih ne bi kršili, jer se mogu razlikovati od zakona u ostalim zemljama. Nasuprot tome, kao domaće poduzeće "Studenac" d.o.o. mora poznavati samo domaće tržište.

Po pitanju ekonomske okoline, za poduzeća poput Lidla važno je prikupiti informacije o stanju gospodarstva. Za kvalitetniju analizu i za potencijalno širenje poduzeća, uz stanje gospodarstva matične zemlje važno je pratiti i stanja gospodarstva drugih zemalja. Za poduzeća je od značaja prikupiti podatke o cijeni rada, energije, troškovima materijala, kapitala, visini kamatne stope i sl.

Konkurenti se smatraju poduzeća u istoj ili sličnoj industriji koja nude iste ili slične proizvode ili usluge, što u ovom radu predstavljaju poduzeća "Lidl Hrvatska" d.o.o. k.d. i "Studenac" d.o.o. Prisutnost jednog ili više konkurenata na tržištu može smanjiti cijene dobara i usluga dok poduzeća pokušavaju dobiti veći tržišni udio. Postojanje konkurencije zahtijeva od poduzeća da djeluju na što učinkovitiji način i strateški planiraju buduće poslovanje kako bi zadržali svoj udio na tržištu, odnosno kao krajnji cilj kako bi ga povećali te eliminirali konkurenciju.

Kupci igraju značajnu ulogu u svakom poslovanju. Da bi se moglo razumjeti preferencije i ponašanje kupaca potrebno je identificirati i segmentirati različite vrste kupaca, odnosno provesti tzv. analizu kupaca. Za poduzeća je jednako važno pridobiti nove kupce koliko i zadržati postojeće. Lojalni kupci ključ su uspjeha svakog poduzeća. Da bi poduzeće bilo

uspješno mora proizvoditi i lansirati na tržište proizvode koji upravo kupci žele te mora stalno pratiti njihove želje i potrebe jer poduzeća prehrambenih proizvoda zapravo postoje kako bi zadovoljili potrebe kupaca i kako bi na taj način konkurirali na tržištu. Poduzeće "Lidl Hrvatska" d.o.o. iz godine u godinu proširuje svoj asortiman i svoja tržišta, osniva poslovnice i izvan Hrvatske za razliku od poduzeća "Studenac" d.o.o. koji širi svoje poslovnice po Hrvatskoj tj. na domaćem tržištu te na tim tržištima imaju zavidnu poziciju koju Lidl teže ostvaruje zbog utjecaja jačih vanjskih utjecaja na vanjskom tržištu.

Analiza kulturnih čimbenika je važna zbog njihovog potencijalnog utjecaja na poduzeće, posebice za poduzeća koja posluju internacionalno, da bi se moglo prilagoditi kulturnim običajima zemalja u kojima poduzeće posluje. Kultura i običaji se razlikuju od zemlje do zemlje, te nešto što je „prihvatljivo“ i običaj u jednoj zemlji, može imati potpuno suprotno značenje u drugoj zemlji. Utjecaj kulturnih čimbenika ima puno veći utjecaj na poduzeće "Lidl" d.o.o. pošto posluje i u zemljama izvan granica koje imaju različite običaje, vrijednosti, rituale.

Društveno odgovorno poslovanje je sastavni dio Lidlovog poslovanja koje, svjesno svojeg utjecaja na društvo, kod ekonomskih odluka uvažava društvene i ekološke aspekte. Uspjesi se mjere ostvarenjem poslovnih ciljeva, ali Lidl je u velikoj mjeri predan načelima poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja koje se očituje na mnogim područjima djelatnosti: asortimana, zaposlenicima, okolišu, društvu i poslovni partnerima.

Karakteristika današnjeg društva je brz tehnološki napredak, što znači da poduzeća moraju biti spremna reagirati i prilagoditi se promjenama prije i učinkovitije od konkurencije. Usvajanje novih tehnologija i njihovih mogućnosti može dovesti do značajnog napretka poduzeća te optimalizacije poslovanja. Poduzeće "Lidl Hrvatska" d.o.o. lakše i brže se prilagođava tehnološkoj okolini pošto je pod većim pristiskom u inozemstvu te ima veća iskustva sa potrebom prilagođavanja. Dok "Studenac" d.o.o. se sporije prilagođava, ali bez obzira na brzinu uspijeva na tržištu.

Poduzeća su prepoznala važnost uloge dobavljača u svom poslovanju, te izgradnje kvalitetnog i dugoročnog odnosa s njima. Danas poduzeća rade mnogo povezanije sa svojim dobavljačima da bi bila sposobnija reagirati na promjenljive potrebe svojih kupaca. U Lidlovom asortimanu se može pronaći proizvode vlastite robne marke, koje nudi samo Lidl, kao i proizvode poznatih robnih marki. Bilo da je riječ o lokalnim, sezonskim, bio i vegetarijanskim proizvodima ili tekstilu – važno im je podrijetlo namirnica, kao i snažan partnerski odnos s dobavljačima. Njihovi proizvodi su redovito nagrađivani s "QUality meDAL (QUDAL)" i "Best Buy Award" medaljama za najbolji omjer cijene i kvalitete. Lidl surađuje i s hrvatskim lokalnim proizvođačima i dobavljačima čijim poslovanjem doprinose razvoju hrvatskog gospodarstva. Poslovni partneri bez iznimke se pridržavaju Lidlovog Kodeksa ponašanja te je velik broj Lidlovih globalnih dobavljača također certificiran sukladno priznatim standardima poput međunarodnog standarda za hranu (IFS) ili globalno važećeg standarda za osiguranje sigurnosti i kvalitete hrane (BRC). S obzirom na prikazano poduzeće, poduzeće "Studenac" d.o.o. u manjem broju nude vlastite robne marke. Većinom se baziraju na nabavnu robu domaćih dobavljača, od malih OPG-ova lokalnog tržišta sve do poznatih hrvatskih brendova.

"Studenac" d.o.o. za razliku od poduzeća "Lidl Hrvatska" d.o.o. k.d. kroz svoje poslovanje koristilo se akvizicijom. Uvidom u priliku za proširenje poslovanja nedavno je preuzeo poduzeće "Istarski supermarketi" d.o.o. te na taj način poboljšao svoj uspjeh i stanje na tržištu, pa i dalje ima u planu poduzimati takve pothvate.

S obzirom na tržište rada oba poduzeća vrše odabir kvalitetnih i sposobnih ljudi koji su vrlo važni za organizaciju jer će upravo oni odgovarati izazovima okoline. Osim poticanja kreativnosti i inovativnosti, menadžment mora omogućiti sklad među različitim osobinama zaposlenih, uz to, poštujući njihov identitet i osobnost kako bi se povezali u skladnu cjelinu kao što to čini "Lidl Hrvatska" d.o.o. koji pridaje veću pažnju svojim zaposlenicima te imaju prednost u potražnji za radnicima s obzirom na "Studenac" d.o.o. koji najčešće zapošljava lokalno stanovništvo. Pošto "Lidl Hrvatska" d.o.o. posjeduje prodajna mjesta na moru veću pažnju i mogućnost daje zapošljavanju sezonskih radnika.

S obzirom na razmatrane vanjske utjecaje kroz promatrana poduzeća "Lidl Hrvatska" d.o.o. te "Studenac" d.o.o. možemo zaključiti kako vanjskih čimbenici imaju veći i jači utjecaj na organizaciju poduzeće "Lidl Hrvatska" d.o.o. najviše zbog poslovanja internacionalno pa se mora osvrnuti na vanjsko poslovanje. Za razliku od domaćeg "Studenca" koji posluje samo u Hrvatskoj ima jednostavniji i uži aspekt vanjskih utjecaja te im se organizacija lakše prilagođava. Takvim načinom prilagođavanja na tržištu organizacije najbolje izvršavaju svoje zadatke i ispunjavaju ciljeve jer na vanjske čimbenike ne mogu drukčije utjecati niti ih mijenjati.

## 5. ZAKLJUČAK

Predmet istraživanja u ovom radu su vanjski čimbenici organizacije. Unutarnji čimbenici su oni kojima može upravljati poduzeće. Povezani su i ovisе jedan o drugome, tj. zakazivanjem jednog od unutarnjih čimbenika moglo bi doći do propadanja poduzeća. Poduzeće uvijek mora težiti novim i boljim ciljevima, mora imati jasnu viziju i misiju te razrađenu strategiju kako to sve postići. Analizom čimbenika organizacije može se zaključiti da su međusobno povezani i da ih je nemoguće promatrati kao posebnu cjelinu, te da poslovanje poduzeća ovisi o svim unutarnjim i vanjskim čimbenicima. U odnosu na unutarnje čimbenike, na vanjske čimbenike poduzeća nemaju utjecaj nego se tim čimbenicima trebaju prilagođavati. Politička i pravna okolina, kao jedan od vanjskih čimbenika, predstavljaju veliku prijetnju organizaciji poduzeća iz razloga što u Republici Hrvatskoj to područje ne funkcionira kako bi trebalo, a što se tiče konkurencije kao vanjskog čimbenika uvijek je prisutna i može biti također prijeteća za organizaciju. Zato se menadžeri u poduzeću moraju toj konkurenciji oduprijeti tj. pronaći načine da budu konkurentniji drugim poduzećima. Za uspješnost svakog poduzeća važnu ulogu imaju i kupci, koje treba zadovoljiti kvalitetom proizvoda i proizvodnjom novih proizvoda. Valja spomenuti i dobavljače bez kojih ne bi bilo proizvoda koje trgovinsko poduzeće prodaje kupcima. Vrlo su važni i ljudi na tržištu rada, odnosno zaposlenici koji, ako su motivirani, mogu uvelike pridonijeti napretku i poboljšanju poduzeća. U svemu tome važna je dobra komunikacija među djelatnicima i dobri međuljudski odnosi u poduzeću. Velika poduzeća su u povoljnijem položaju od malih, pa mogu do neke granice stvarati, odnosno kontrolirati vanjske čimbenike. Ipak, najveći je broj poduzeća koji im se moraju prilagođavati. Okolina djeluje iznenada i tada kada poduzeće to ne očekuje. Stoga prilagodba poduzeća na to mora biti efektivna, brza i bez čekanja. Iz navedenog se dolazi do jedinstvenog zaključka da su unutarnji i vanjski čimbenici organizacije povezani kao mreža. Svaki čimbenik utječe na onaj drugi i svaki je bitan za neki drugi. I bez samo nekog od njih. Ukoliko se jave neki problemi, cijela "mreža", odnosno organizacija bi se mogla raspasti.

## 6. LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M. (2000.) *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
2. Rupčić, N. (2018.) *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet
3. Sikavica, P. (2011.) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Sikavica P., Novak M. (1999.) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

### a) Internet stranice

1. Članak objavljen 2019.: How to attract customers - effective techniques. Dostupno na: <https://hrv.mentorbizlist.com/4305474-how-to-attract-customers-effective-techniques> (pristupljeno 04.04.2020.)
2. Članak objavljen 03.07.2018.: Tajni kupci u regiji obilazili trgovine i banke – evo na kojem je mjestu Hrvatska. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/biznis/tajni-kupci-u-regiji-obilazili-trgovine-banke-evo-na-kojem-je-mjestu-hrvatska-1255924> (pristupljeno 04.04.2020.)
3. Ekonomski fakultet u Osijeku. Menadžment – interna skripta. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_3.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_3.pdf) (pristupljeno 05.04.2020.)
4. Marko, R. (2019.) Povezanost konkurentskih sila i performansi poduzeća. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://repositorij.efst.unist.hr/en/islandora/object/efst%3A3070/datastream/PDF/view> (pristup 08.04.2020.)
5. Članak objavljen 04.09.2017.: Tko nam je konkurencija. Dostupno na: <https://www.virtualnigrad.com/ko-nam-je-konkurencija> (pristupljeno 08.04.2020.)
6. Web stranica poduzeća Lidl Hrvatska d.o.o. Dostupno na: <https://www.lidl.hr> (pristupljeno 03.05.2020.)

7. Web stranica poduzeća Lidl Njemačka. Dostupno na:  
<https://www.lidl.de/de/fuehrungsgrundsaeetze/s4600> (pristupljeno: 03.05.2020.)
8. Web stranica poduzeća Lidl Engleska. Dostupno na:  
<https://corporate.lidl.co.uk/sustainability/food-waste/food-waste-data> (pristupljeno: 03.05.2020.)
9. Web stranica poduzeća Studenac d.o.o. Dostupno na: <https://www.studenac.hr>, pristupljeno (20.05.2020.)
10. Članak objavljen 22.07.2019.: Studenac otvorio 400. Prodavaonicu. Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/studenac-otvorio-400-prodavaonicu/> pristupljeno (24.05.2020.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Fuzija ili spajanje organizacije.....	15
Slika 2. Pripajanje organizacije A organizaciji B.....	15
Slika 3. Privlačenje kupaca.....	17
Slika 4. Tajni kupci.....	18
Slika 5. Konkurencija.....	19
Slika 6. Porterov model pet konkurentskih sila.....	20
Slika 7. Logo poduzeća "Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.".....	25
Slika 8. Organizacijska struktura poduzeća Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.....	26
Slika 9. Logo poduzeća "Studenac d.o.o.".....	30
Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća "Studenac d.o.o.".....	31
Tablica 1. Porterove konkurentske snage.....	20



## SAŽETAK

U ovom radu prikazalo se kako čimbenici organizacije imaju značajni utjecaj na organizacijsku strukturu poduzeća. Čimbenici organizacije se dijele na unutarnje i vanjske čimbenike. U radu se pažnja posvetila analizi utjecaja vanjskih čimbenika, kojima se poduzeće treba prilagoditi zbog toga jer ihne može mijenjati niti utjecati na njih. Suprotno tome, unutarnje čimbenike poduzeće zapravo samo stvara pa na njih može utjecati. S obzirom na vanjske čimbenike, poduzeća se u svojem poslovanju susreću s brojnim problemima u raznim okolinama. Najveći značaj kod vanjskih čimbenika organizacije imaju kupci i konkurencija, koji utječu na uspjeh poduzeća.

Ključne riječi: čimbenici organizacije, vanjski čimbenici organizacije, organizacijska struktura, Lidl Hrvatska d.o.o., Studenac d.o.o.

## **SUMMARY**

This paper presents how organizational factors have a significant impact on the organizational structure of a company. The factors of an organization are divided into internal and external factors. The paper pays close attention to the influences of external factors, which must be adjusted because they can change or affect them. In contrast, the internal factors of a company actually only create and can influence them. Due to external factors, companies face many problems in their business in various environments. Of the greatest importance in the external factors of the organization are customers and competition, which affect successful companies.

Keywords: organizational factors, external organizational factors, organizational structure, Lidl Hrvatska d.o.o., Studenac d.o.o.