ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA TVRTKE PRO INTEGRIS INŽENJERING D.O.O., SPLIT

Alajbeg, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:854939

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA TVRTKE PRO INTEGRIS INŽENJERING D.O.O., SPLIT

Mentor:

doc. dr. sc. Željko Mateljak

Student:

Ana Alajbeg

1131826

Split, srpanj 2016.

SAŽETAK

U ovom radu će se vidjeti što je to poslovno okruženje, što ga čini, koji su dijelovi tog poslovnog okruženja i kako njegovi pojedini elementi utječu na cjelokupno poslovno okruženje, poslovanje tog poduzeća i djelatnost na tržištu. U uvodu će se vidjeti od čega se sastoji rad. U teorijskom određenju poslovnog okruženja će se vidjeti da se poslovno okruženje sastoji od eksterne i interne okoline. Postoje dva segmenta eksterne okoline, a to su: opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili okolina zadatka. Opća ili socijalna okolina se dijeli na političko-pravnu, ekonomsku, socijalnu i tehnološku okolinu, dok poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori i sindikati. Interna se okolina dijeli na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse. U dijelu analize poduzeća će se vidjeti utjecaj faktora eksterne i interne okoline na okolinu poduzeća. Nakon toga će se iznijeti zaključci doneseni u ovome radu.

Ključne riječi: poslovno okruženje, eksterna okolina, interna okolina, poduzeće „Pro integris inženjering d.o.o., Split“

SADRŽAJ:

1. UVOD.....1

1.1. Predmet rada.....1

1.2. Problem rada.....1

1.3. Ciljevi rada.....1

1.4. Metode rada.....2

1.5. Struktura rada.....2

2. TEORIJSKO ODREĐENJE POSLOVNE OKOLINE.....4

2.1. Pojmovno određenje okoline.....4

2.2. Eksterna okolina.....4

2.2.1. Opća ili socijalna okolina.....5

2.2.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka.....12

2.3. Interna okolina.....14

2.3.1. Organizacijska struktura.....15

2.3.2. Organizacijska kultura.....26

2.3.3. Organizacijski resursi.....27

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU „PRO INTEGRIS INŽENJERING D.O.O., SPLIT“.....29

3.1. Misija tvrtke.....29

3.2. Vizija tvrtke.....29

3.3. Djelatnost.....29

3.4. Zaposlenici.....31

3.5. Financijski rezultati poduzeća.....31

4. ANALIZA EKSTERNE I INTERNE OKOLINE PODUZEĆA „PRO INTEGRIS INŽENJERING D.O.O., SPLIT“.....33

4.1. Analiza eksterne okoline poduzeća.....33

4.1.1. Analiza opće ili socijalne okoline.....33

4.1.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka.....34

4.2. Analiza interne okoline poduzeća.....38

4.2.1. Analiza organizacijske strukture.....38

4.2.2. Analiza organizacijske kulture.....38

4.2.3. Analiza organizacijskih resursa.....39

4.3. Povezivanje faktora eksterne i interne okoline.....40

5. ZAKLJUČAK.....42

LITERATURA.....43

POPIS SLIKA.....44

POPIS TABLICA.....45

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Suvremeno poduzeće ima karakteristike otvorenog dinamičkog sustava što znači da je podložno utjecajima iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji. Unutarnji i vanjski faktori okoline rade stalan pritisak na poduzeće i izvor su organizacijskih promjena. Osnovna djelatnost društva je pružanje usluga korisnicima iz područja elektroenergetike. Konkurencija je velika stoga se pažnja posvećuje svakom gostu, prema tome, poduzeće bez strategije gubi tržište i brzo propada. Stoga je spoznaja okoline poduzeća bitna za njegov uspjeh pa menadžment poduzeća treba neprekidno prikupljati i razmatrati činjenice koje se odnose na važne faktore okoline. To je važno jer se u budućnosti očekuju još veće promjene u svim aspektima okoline. U ovom završnom radu istražene su i objedinjene sve sastavnice poslovnog okruženja te su iste prikazane na primjeru poslovanja poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o., Split“.

1.2. PROBLEM RADA

Problem ovog rada je poslovno okruženje i to na primjeru poduzeća čiji je posao izgrađivanje, upravljanje i popravljanje elektroenergetskih postrojenja. U radu će se definirati čimbenici poslovnog okruženja koji utječu na poduzeće kao što je „Pro integris inženjering d.o.o.“ Također, u radu će se definirati sve čimbenike od kojih se sastoji provođenje poslovanja poduzeća. „Pro integris inženjering“ kao poduzeće djeluje na području Republike Hrvatske i u inozemstvu i ima veliki udjel što ga čini uspješnim i poznatim poduzećem, uzevši u obzir da na tom području djeluje nekoliko poduzeća koja su registrirana za obavljanje takve djelatnosti.

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj rada je pojmovno definirati poslovno okruženje i što ga čini te što on znači za poslovanje jednog poduzeća, u ovom slučaju poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o.“ Definirat će se okruženje poduzeća „Pro integris inženjering“ te također prikazati podaci o tom poduzeću. „Pro integris inženjering“ je poduzeće koje se bavi pružanjem usluga iz područja elektrotehnike, elektroenergetike, relejne zaštite i automatizacije. U radu će se definirati

cjelokupno poslovanje poduzeća odnosno ono što poduzeće ima pod svojom cjelokupnom zadaćom.

Cilj istraživanja je ukazati kakav utjecaj faktori eksterne i interne okoline imaju na političko-pravnu, ekonomsku, socijalnu i tehnološku okolinu poduzeća, zatim kakav je njihov utjecaj na konkurente, kupce, dobavljače, sindikate i regulatore te na kraju njihov utjecaj na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse poduzeća.

1.4. METODE ISTRAŽIVANJA

U istraživačkom procesu koristit će se pet vrsta metoda, a to su sljedeće:

- Metoda analize dokumentacije koja obuhvaća proučavanje stručne literature, zakonskih propisa, članaka, korištenje usluga Interneta i obradu prikupljenih podataka
- Metoda sinteze koja predstavlja postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije
- Metoda deskripcije koja predstavlja postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja
- Metoda kompilacije koja obuhvaća preuzimanje tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja
- Metoda intervjuiranja koja obuhvaća razgovor s odgovornima u poduzeću

1.5. STRUKTURA RADA

Rad se sastoji od pet uzajamno povezanih cjelina.

Prva cjelina sadrži uvod u kojem je prikazano što će se obrađivati u radu, na koji način će se obrađivati te prikazuje koji su ciljevi ovog rada.

U drugoj cjelini se objašnjava pojam eksterne i interne okoline, dakle, pojmovno se određuje okolina te opisuju ključne dimenzije i dijelovi okoline.

Treća cjelina sadrži opće podatke o poduzeću „Pro integris inženjering d.o.o.“

Četvrti dio bavi se analizom eksterne i interne okoline poduzeća „Pro integris inženjering“.

U petom dijelu će se iznijeti zaključci koji odgovaraju na ciljeve postavljene u uvodu te navesti popis slika, tablica te popis odgovarajuće literature.

2. TEORIJSKO ODREĐENJE POSLOVNE OKOLINE

2.1. POJMOVNO ODREĐENJE OKOLINE

Poslovna okolina označuje sve one činitelje koji utječu na poslovanje nekog poduzeća, a koje menadžment mora uzeti u obzir prilikom odlučivanja. Ona neprekidno stvara nove prilike i nove opasnosti za poduzeće. Tako i nastaje potreba neprestanog motrenja okoline kako bi se na vrijeme uočile potencijalne prilike i prijetnje te pripremili adekvatni odgovori.

Dva temeljna segmenta okoline su eksterna i interna okolina. Eksternu čine socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, dok internu čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine.[1]

2.2. EKSTERNA OKOLINA

Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Razlikuju se dva ključna segmenta eksterne okoline, a to su opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili okolina zadatka.

Navedeni segmenti s pripadajućim dimenzijama i dijelovima prikazani su na slici 1.

Slika 1. Segmenti okoline poduzeća



Izvor: Buble, M., et. al., Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 102.

[1] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 29.

2.2.1. Opća ili socijalna okolina

Opću ili socijalnu okolinu (makrookolinu) čine snage koje nisu pod kontrolom poduzeća pa ih poduzeće mora promatrati i na njih pravovremeno reagirati.

Opća ili socijalna okolina se dijeli na političko-pravnu, ekonomsku, socijalno-kulturnu te tehnološku okolinu[2].

2.2.1.1. Političko-pravna okolina

U najširem smislu politiku možemo definirati kao umijeće (ili znanost) o javnom utjecaju i kontroli. Zakoni su rezultat političkog procesa koji razlikuje dobro i loše ponašanje. Uređen politički proces je neophodan jer je moderno društvo rezultat kompromisa između različitih pojedinaca i grupa često s konfliktnim interesima i ciljevima. Politički sustav bi trebao stvoriti ravnotežu između konkurentskih interesa na opće prihvatljiv način. U tom sklopu posebnu ulogu ima država, djelovanje koje se na poduzeće manifestira u sljedećem:[3]

1) Utvrđivanje zakonskog okvira
2) Utjecaj na alokaciju resursa
3) Preraspodjela dohotka
4) Makroekonomska stabilizacija

1) Što se tiče zakonskog okvira, brojni zakonski propisi direktno ili indirektno uređuju poslovanje poduzeća. Svi oni se mogu podijeliti na opće i posebne.

Opći zakonski propisi su oni propisi koji se podjednako odnose na sva poduzeća bez obzira na veličinu, djelatnost, lokaciju i drugo. Među tim zakonima su svakako najvažniji Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o radu, Zakon o porezu na dodanu vrijednost i brojni drugi.

Posebnih zakonskih propisa je mnogo više. Oni se odnose na vrstu poduzeća, neku djelatnost ili na neke specifične aspekte poslovanja. Takvi su Zakon o obrtu, Zakon o bankama, Zakon o ugostiteljstvu, Zakon o vanjskoj trgovini i brojni drugi. Cilj je svih tih zakonskih propisa zaštititi jedno poduzeće od drugoga, zaštititi potrošača od nelojalne poslovne prakse i zaštititi širi društveni interes od bezobzirnog poslovnog ponašanja.

[2] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 29.
[3] Samuelson, A. P., Nordhaus, W., Ekonomija, MATE, Zagreb, 1992., str. 301.- 303.

2) Država svojim mjerama utječe na alokaciju resursa kako bi poboljšala ekonomsku efikasnost. Tri su glavna izazova na koja država nastoji reagirati, a to je: diskriminacija na tržištu radne snage kad se prema nekim grupama provodi diskriminacija ili se one isključuju iz djelatnosti s visokim plaćama, rušenje savršene konkurencije u slučajevima stvaranja monopola i zatvaranja tržišta za druga poduzeća te postojanje znatnih eksternalija, tj. onečišćivanje okoline i nedovoljno ulaganje u znanje.

U tim slučajevima država može intervenirati zabranama diskriminacije, donošenjem antitrustovskih zakona, kontrolom onečišćavanja okoline, poticajima ulaganja u znanost i slično.

3) Preraspodjele dohotka koje poduzimaju određene države imaju za cilj osigurati odgovarajuću razinu socijalne sigurnosti. Tako država sve više zahvaća u dohodak poduzeća raznim doprinosima i porezima na plaće i iz plaća kao i porezom na dobitak. Iz tih se sredstava financiraju različite društvene potrebe kao zdravstveno, mirovinsko i invalidsko osiguranje, školstvo, kultura, znanost i drugo.

Uvode se i drugi oblici transfera dohotka kao što su razne subvencije stanarina, kuponi za hranu, oslobađanje od plaćanja utroška struje, besplatne tramvajske i autobusne karte i slično.

4) Država nastoji što više ublažiti konjukturne cikluse kako bi spriječila kroničnu nezaposlenost, ekonomsku stagnaciju i inflaciju cijena te potakla gospodarski rast. Monetarna i fiskalna politika su glavni instrumenti koji joj stoje na raspolaganju.

Pitanja menadžmenta se definiraju kao tekući organizacijski proces identificiranja, evaluiranja i odgovaranja na relevantna i važna socijalna i politička pitanja. Na taj način se minimizira iznenađenje od socijalnih i političkih promjena te pripremaju sistematski i efikasni odgovori na te promjene. To se čini na različite načine, a neki od njih su strateško planiranje, javni odnosi, javni poslovi i komuniciranje poduzeća s okolinom.

Opći politički odgovori koje izvode menadžeri mogu biti usmjereni:[4]

- na obranu postojećeg stanja odnosno reaktivni
- „čekati i vidjeti“ – neutralni

[4] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 32.

- unapređenje performansi za svladavanje političkih napada i intervencija vlade – proaktivni odgovor

Pritisak na menadžment dolazi s različitih strana. S jedne strane je to opći pritisak koji rezultira iz ukupne okoline, dok je s druge to pritisak koji rezultira iz političko-pravne okoline. U krajnjem slučaju pritisak dolazi s različitih strana – raznih grupa kojih je sve više, državnih tijela, zakonodavca i drugih.

Država utječe na poduzeće tako da svojim mjerama ili promiče (subvencije, porezne olakšice) ili sputava (porezi, carine) njegovu gospodarsku aktivnost.

Regulaciju gospodarskog života država provodi nizom zakona, propisa i drugih akata, na različitim državnim razinama. Jednima se štite radnici, potrošači i zajednice, drugima se jamči provedba ugovora i zaštita vlasničkih prava, trećima uređuje ponašanje menadžera i slično.

2.2.1.2. Ekonomska okolina

Ekonomska okolina je složena kategorija, a odnosi se na cjelokupno zdravlje ekonomskog sustava u kojemu djeluje poduzeće. S aspekta menadžmenta iz te su okoline posebno važni faktori kao što je inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja. Međutim, ne treba zanemariti ni druge faktore ekonomske okoline kao što su zbivanja u svjetskoj ekonomiji, ograničenost resursa i drugi.

U tom se kontekstu nameće potreba razmatranja četiri ekonomske okoline, a to su:[5]

- poslovni ciklusi
- globalna ekonomija
- unapređenje proizvodnosti
- upravljanje ograničenim resursima

1) Konjukturni ciklus je određeni zaokret u ukupnom nacionalnom outputu, dohotku i zaposlenosti, uglavnom traje između 2 i 10 godina, a obilježava ga rasprostranjena ekspanzija

[5] Buble, M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 72.

ili kontrakcija u mnogim sektorima gospodarstva.[6] Temeljne su prekretnice konjukturnog ciklusa „vrhovi“ i „dna“, a glavne su mu faze „recesija“ i „ekspanzija“.

2) Svjetska ekonomija se sve više integrira, ruše se barijere između ekonomija pojedinih zemalja, stvaraju se različite ekonomske zajednice s težnjom k općoj globalizaciji ekonomije. Poduzeća se sve više okreću svijetu, u traženju prodajnog tržišta i u disperziji svoje proizvodnje, istraživačkih laboratorija, logističkih djelatnosti i drugog. Tako se umjesto domaćeg proizvoda sve više afirmira internacionalni proizvod.

Internacionalizacija nije rezervirana samo za velika poduzeća nego se u nju sve više uključuju srednja i mala poduzeća. Uključivanje se provodi na više načina, kao što su inicijalni stupanj uključenosti, internacionalni sektor, internacionalna korporacija ili multinacionalna korporacija. Suradnja s matičnom zemljom može se ostvariti na jedan od pet načina, a to su:[7] izvoz dobara i usluga, ugovor o licenci za proizvodnju dobara u drugoj zemlji, ugovor o upravljanju kojim matična korporacija pridonosi upravljanju korporacijom, zajednički pothvat s tvrtkom iz zemlje domaćina i osnivanje vlastitih podružnica ili ogranaka s proizvodnim objektima u zemlji domaćina.

Brojne su konzekvencije globalizacije, kao što su brži rast obujma svjetske trgovine od rasta svjetske proizvodnje, porast uloge direktnih inozemnih investicija, penetracija uvoza u najveće svjetske ekonomije. Posljedica toga je povećanje šansi poduzeća, ali i prijetnji s obzirom na to da ekonomska okolina postaje heterogenija i kompleksnija.[8]

3) Proizvodnost je centralni izazov za menadžere u svim tipovima poduzeća, cilj im je izvući što više iz svih raspoloživih resursa – ljudskih, financijskih i materijalnih.

Po pitanju povećanja proizvodnosti, obično se polazi od četiri njezine determinante, a to su uloženi kapital, ljudski potencijali, vlada i inicijative privatnog sektora.

Da bi se stimuliralo ulaganje kapitala, obično se preporuča reforma poreznog sustava i unapređenje načina formiranja kapitala. Što se tiče ljudskog potencijala, preporuča se bolja obuka i veća participacija zaposlenika.

[6] Samuelson, A. P., Nordhaus, W., op. cit., str. 566.
[7] Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994., str. 84.
[8] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 34.

U pogledu utjecaja vlade na proizvodnost, preporuke su usmjerene na reformu zakonodavstva kako bi se ono prilagodilo zahtjevima rasta proizvodnosti. U okviru privatne inicijative, dvije se stvari smatraju važnima, a to su uloga menadžmenta i angažiranje zaposlenika. Smatra se da menadžment, posebice linijski, determinira proizvodnost pa on mora mijenjati metode, sustave, stavove, funkcije i stil svog ponašanja, a što se tiče zaposlenika, potrebno im je posvetiti više pozornosti i to prvenstveno njihovim uključivanjem u odlučivanje.

4) Od iznimne važnosti je problem upravljanja resursima. To se posebno odnosi na energente, stoga menadžment mora poticati na racionalnije korištenje i štednju svih raspoloživih resursa.

Kod upravljanja resursima nameću se dva temeljna pitanja. Prvo je orijentirano na globalnu perspektivu resursa, a drugo na strategiju upravljanja resursima.

Što se tiče globalne perspektive resursa, ključno pitanje je pitanje njihova korištenja. Sve dok se ne nađe odgovor istraživača o dinamičkoj interakciji između upotrebe resursa, utjecaja okoline i kvalitete življenja, menadžeri se trebaju odnositi odgovornije prema ograničenim resursima tako da ih efikasnije iskoriste.

Strategija upravljanja resursima orijentira se na one resurse koji su preostali, a ne na traženje odgovora zašto nema onih koji su se iscrpili. Koji god način odabrali, svaki bi morao osigurati kvalitetno upravljanje resursima.[9]

2.2.1.3. Socijalna okolina

Društvo se promatra kao proizvod konstantnog sukoba između snaga stabilnosti i snaga promjena. Ono se temelji na sljedećim pretpostavkama:[10]

1. Stabilnost i promjena su vlasništvo cijelog društva.
2. Društva su organizirana, ali proces organizacije proizvodi konflikt.
3. Društva su dinamički socijalni sustavi.
4. Komplementarni interesi, konsenzus o kulturnim vrijednostima i prisila drže društva zajedno.

[9] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 35.
[10] Buble, M. (2000.), op. cit., str. 74.

5. Socijalna promjena može biti postupna ili nagla, ali sva društva imaju iskustva u stalnoj socijalnoj promjeni.

Suvremeno društvo uzima u obzir i kooperaciju i konkurenciju iz čega rezultira određeni konsenzus. Iz toga konteksta postoje četiri dimenzije socijalne okoline, a to su:[11]

1. Demografske promjene
2. Vrijednosti i vjerovanja ljudi
3. Stavovi prema radu
4. Obrazovanje stanovništva

1) Demografija proučava veličinu, gustoću, lokaciju i promjene populacije. Demografski profili temelj su za radnu snagu i potrošače. Posebice su važni veličina stanovništva, njegova zemljopisna rasprostranjenost, gustoća, trendovi kretanja, starosna struktura, stopa nataliteta i mortaliteta, ženidbe te rasna, etnička i vjerska struktura.

Menadžeri koji proučavaju demografske aspekte socijalne okoline mogu izraditi kvalitetne planove kadrova i marketinške planove.

2) Vrijednosti i vjerovanja ljudi važna su obilježja socijalne sredine. Ljudi usvajaju pogled na svijet koji određuje njihov odnos prema njima samima, prema drugima, prema institucijama, prirodi i svijetu. Iako su ta obilježja podložna promjenama, neka su se ustalila na razini načela.

Stavovi, vjerovanja i vrijednosti koji se razvijaju u nekoj socijalnoj sredini imaju bitnih implikacija za menadžment s obzirom da ih on mora uzimati u obzir prilikom donošenja svojih odluka. To posebice vrijedi u slučajevima kad poduzeće svoje poslovanje proširuje izvan lokalnog područja, pogotovo kad je riječ o multinacionalnom poduzeću.

3) Organizacijska lojalnost i radna etika dvije su ključne točke odnosa prema radu. Od slijepe organizacijske lojalnosti do danas su nastale krupne promjene.

Socijalni ugovor između poslodavca i zaposlenika se temeljio na načelu: „Budi lojalan poduzeću pa će se ono brinuti o tebi“. Pojava novih kooperativnih oblika rada (npr. privremeni rad) radikalno je promijenila smisao organizacijske lojalnosti. Slične je promjene doživjela i radna etika. Razlike su osobito nastale između starijih i mlađih radnika. Stariji radnici cijene

[11] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 36.

naporan rad i vještinu, dok mlađi više cijene izazovne poslove i dobru plaću. Mlađi radnici nisu toliko socijalizirani u poduzeće koliko stariji radnici.

4) Obrazovanje stanovništva također je važno obilježje socijalne sredine. Moderno gospodarstvo u kojemu znanje postaje istinski kapital i primarni izvor proizvodnje bogatstva sve više važnosti pridaje obrazovanju. Porast opće razine obrazovanja stanovništva utječe na tržišnu potražnju, ali i na poslovnu orijentaciju poduzeća. Odabir programa koji će društvo razvijati ovisi o tome može li angažirati ljude s potrebnim znanjima. Dugoročno, menadžment mora sagledavati ne samo kvantitativni aspekt nego i kvalitativni u kojem obrazovanje čini bitnu determinantu.

2.2.1.4. Tehnološka okolina

Tehnologija označuje ukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju. To uključuje pronalaske, tehnike i druga znanja koja se primjenjuju u istraživanjima, proizvodnji, distribuciji i prodaji proizvoda. Tehnološki razvoj prati, osim fundamentalnih istraživanja, i izbor i razvoj materijala, komponenti, alata, proizvodnih linija i postupaka, lansiranje eksperimentalnih serija, plasman i difuzija. Tehnološki napredak stvara nove proizvode, nove proizvodne tehnike i nove načine upravljanja i komuniciranja.[12]

Posebno su važna dva aspekta tehnologije koja imaju bitne implikacije za menadžment, a to su:[13]

1. Proces inovacija
2. Razvoj mikroelektronike

1) Proces inovacija je sustavni razvoj i praktična aplikacija novih ideja. To je proces pretvaranja invencija (novog znanja) u nove postupke, tehnike, tehnološke procese, tehnologije, nove ili poboljšane proizvode. Karakteristika današnjeg doba je povećanje broja inovacija i skraćivanje vremena njihove komercijalizacije. To je perspektiva u kojoj konkurencija inovacijama i stvaranjem novih proizvoda postaje odlučujuće važna. Samo poduzeća koja budu sposobna dovesti svoju tehnologiju na najvišu razinu i na toj je razini zadržati, moći će se dalje razvijati.

[12] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 38.
[13] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 39.

2) Razvoj mikroelektroničke tehnologije neki nazivaju novom industrijskom revolucijom.

Mikroelektronika se svrstava u bazne tehnologije – ona je infrastrukturnog značenja za čitavu elektroniku, a elektronika je infrastruktura niza drugih područja kao što su telekomunikacije, informatika i računarstvo, automatizacija i robotika. U neposrednoj proizvodnji roboti postaju dio automatiziranog sustava u tvornicama, koji zamjenjuje ljudski rad, osobito na repetitivnim, opasnim i teškim poslovima. Kad se govori o tehnološkom progresu, svakako treba spomenuti i biotehnologiju - integriranu uporabu biokemije, mikrobiologije i inženjerskih metoda koje imaju kao cilj tehnološku primjenu. Za poduzeće je velike važnosti ubrzani tempo tehnoloških promjena, neograničena mogućnost inovacija, visoki budžet za istraživanje i razvoj, koncentracija na manja poboljšanja nego na velike pronalaske te veći broj propisa o tehnološkim promjenama.

2.2.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da opslužuje tu okolinu. Poslovna okolina je u neposrednoj blizini poduzeća pa je razumljivo što su poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u svakodnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja.

Menadžmentu je lakše upravljati s poslovnom negoli s općom okolinom.

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici, partneri.[14]

2.2.2.1. Konkurenti

Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za iste resurse. Najčešći resurs za koji se natječe su kupci. Konkurenti se moraju identificirati, pratiti i nadmudriti.

Prema Petersu[15] identifikacija konkurenata uključuje prekomorske tvrtke, male domaće tvrtke, velika nova domaća poduzeća koja iskorištavaju nova tržišta, jake regionalne konkurente i neuobičajene ulaske na tržište.

[14] Buble, M., et. al., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 19.
[15] Buble, M. (2000.), op. cit., str. 78.

Praćenje konkurencije ima za cilj utvrditi njezine prednosti i slabosti kako bi se ona mogla lakše izbaciti iz tržišne utakmice.

2.2.2.2. Kupci

Kupci su osobe ili organizacije koje plaćaju novcem da bi dobile proizvod ili uslugu. Razlikuju se finalni kupac i kupac posrednik. Finalni kupac je osoba ili organizacija koja kupuje određeni proizvod ili uslugu radi krajnje potrošnje. Ta se kupnja obično obavlja u maloprodaji. Kupac posrednik je organizacija koja kupuje neki proizvod ili uslugu s namjerom da ih koristi u proizvodnji drugih proizvoda ili usluga, odnosno da ih preproda drugoj organizaciji ili pojedincu. Poduzeće treba proizvoditi ono što žele kupci i tako pridonositi dobrobiti potrošača, a istovremeno ostvarivati profit. Da bi se kupci pridobili, a onda i zadržali, potrebno je obaviti niz aktivnosti među kojima je svakako važan servis kupaca. U pitanju je brzina i pouzdanost kojom poduzeće može isporučiti ono što kupci žele, a uključuje brzinu ispunjenja narudžbe, isporuku robe pod povoljnim uvjetima, spremnost za povrat nepravilne robe i ponovnu isporuku nove, raspoloživost servisne službe za popravak i dijelove te troškove servisa. Poduzeću je servis kupaca jedna od bitnih strateških prednosti.[16]

2.2.2.3. Dobavljači

Dobavljači su pojedinci i organizacije koji poduzeće opskrbljuju potrebnim fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim resursima.

Dobavljači fizičkih resursa opskrbljuju poduzeće sirovinama i materijalima, opremom, alatima, rezervnim dijelovima i drugim materijalnim resursima. Takvi dobavljači su najbrojniji.

Poduzeća obično nastoje izgraditi dugoročne odnose s ključnim dobavljačima.

Dobavljači ljudskih resursa osiguravaju poduzeću potrebne kadrove kvalificirane za obavljanje točno određenih poslova. To obično čine privatne ili javne agencije iako ponekad poduzeće samo dogovara i provodi njihovo angažiranje. Postavlja se pitanje kako dugoročno osigurati potreban broj i strukturu kadrova. Dobavljači financijskih sredstava su različiti investitori kao što su banke, dioničari, državne agencije.

[16] Buble, M. (2000.), op. cit., str. 78.

Izbor strategije poduzeća ovisi o dobavljačima jer su oni ti koji mogu utjecati na vrijeme trajanja radnog procesa, kvalitetu proizvoda i razinu zaliha.[17]

2.2.2.4. Regulatori

Regulatori su specifične organizacije u poslovnoj okolini koje imaju moć kontrolirati, regulirati ili utjecati na politiku i praksu poduzeća. Regulatore čini onaj dio političko-pravne okoline koji je u neposrednoj okolini poduzeća.

Postoje dvije vrste tih regulatora, a to su vladine agencije i interesne grupe. Vladine agencije su organizacije koje formira vlada s ciljem da štite javnost od izvjesne poslovne prakse ili da štite poduzeća jedna od drugih.

Interesne grupe su poseban oblik regulacije, a formiraju se voljom svojih članova s namjerom da utječu na poslovnu praksu. Njihova moć se ogleda u njihovoj javnosti rada, poštenog odnosa prema problemima koje rješavaju i slično. Interesne grupe mogu utjecati na poslovnu praksu javnim djelovanjem koristeći javne medije.[18]

2.2.2.5. Sindikati

Zadaća sindikata je štititi svoje članove od samovolje poslodavaca, osigurati provedbu zaključenih kolektivnih ugovora te se neprestano boriti za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih. Utjecaj sindikata na poduzeće se ostvaruje na više načina, a dva najvažnija su kolektivno pregovaranje i akcije koje provode sindikati.

2.3. INTERNA OKOLINA

Interna (unutarnja) okolina je onaj dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome pa ono na nju može u potpunosti utjecati. Tu je riječ o neposrednoj radnoj okolini poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji koji su bitni za opstanak i razvoj poduzeća.[19]

[17] Buble, M. (2000.), op. cit., str. 79.
[18] Buble, M. (2000.), op. cit., str. 80.
[19] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 45.

Ključni dijelovi interne okoline su:[20]

1. Organizacijska struktura
2. Organizacijska kultura
3. Organizacijski resursi

U internom okruženju resursi preuzeti iz vanjskog okruženja transformiraju se u proizvode i/ili usluge koje će se plasirati na tržište. Svako poduzeće tu transformaciju vrši na različite načine. Poduzeće će biti uspješno onda kada istovremeno posluje i efikasno (uz minimalne inpute postiže maksimalni rezultat) i učinkovito.[21]

2.3.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća. Svako poduzeće oblikuje svoju organizacijsku strukturu s namjerom da ona ispuni odgovarajuću funkciju. J. Khandwalla[22] navodi tri temeljne funkcije.

Prva funkcija treba omogućiti poduzeću smanjiti internu i eksternu neizvjesnost.

Druga, koja je i najvažnija, odnosi se na osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti, uz prilagodbu utjecajima okoline.

Treća funkcija organizacijske strukture svodi se na osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću.

Poduzeće treba izabrati odgovarajući tip organizacijske strukture koji će mu omogućiti ostvarivanje postavljenih ciljeva. U tu svrhu postoji pet osnovnih tipova organizacijskih struktura, a to su:[23]

1. Funkcijske organizacijske strukture
2. Divizijske organizacijske strukture
3. Matrične organizacijske strukture
4. Procesne organizacijske strukture
5. Mrežne organizacijske strukture

[20] Buble, M., et. al. (2005.), op. cit., str. 25.
[21] Drucker, P. F., Practice of management, Naklada Ljevak, Zagreb, 2006., str. 55.
[22] Buble, M., et. al., Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 106.
[23] Buble, M., et. al. (1997.), op. cit., str. 107.

Organizacijska struktura predstavlja ukupnost veza i odnosa između svih elemenata poduzeća. U teoriji i praksi razlikuje se više tipova organizacijske strukture, a svaka od njih ima zadatak da omogući efikasno ostvarivanje ciljeva poduzeća – efikasnije od konkurencije. Dobra organizacijska struktura osigurat će poduzeću harmonično poslovanje.[24]

Koji će tip organizacijske strukture poduzeće odabrati ovisi o nizu faktora kao što su veličina poduzeća, širina proizvodnog programa, poslovna strategija i drugi.

Oblik organizacijske strukture ključno je pitanje organizacije poduzeća, pa je njegov izbor za svako poduzeće odluka od strateškog značenja. Svi se navedeni oblici klasificiraju u dvije skupine:

1. Mehanicističke organizacijske strukture
2. Organske organizacijske strukture

U **mehanicističke organizacijske strukture** spadaju one organizacijske strukture koje karakterizira krutost, složenost i formaliziranost, primjena strogih pravila i usko definiranih zadataka, visoki stupanj centralizacije, podjele rada i specijalizacije te uži raspon kontrole i vertikalni sustav komuniciranja. Među mehanicističkim organizacijskim strukturama najpoznatija su tri osnovna oblika, a to su:

- **Funkcijske organizacijske strukture** kod kojih se svi istovrsni ili slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice, kao što su marketing, inženjering, računovodstvo, proizvodnja, kontrola i slično.
- **Divizijske organizacijske strukture** kod kojih se svi poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili zemljopisno područje grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu koja postaje samodovoljna (self-contained unit).
- **Matrične organizacijske strukture** kod kojih se grupiranje provodi tako da se istodobno primjenjuje funkcijski i divizijski pristup koji se međusobno povezuju, stvarajući novi oblik organizacijske strukture.

Ti se oblici organizacijske strukture još nazivaju tradicionalnim, klasičnim i birokratskim.

2.3.1.1. Funkcijski oblici organizacijske strukture

[24] Bulat, V., Teorija organizacije, Informator, Zagreb, 1987., str. 57.

Funkcijski oblik organizacijske strukture najstariji je i najrašireniji oblik. Zasnovan je na ranim teorijama menadžmenta s obzirom na specijalizaciju, odnose linije i štaba, raspon kontrole, autoritet i odgovornosti. Karakterizira ga grupiranje istorodnih, sličnih ili neposredno ovisnih i uvjetovanih poslova. Povezivanje se provodi tako da se najprije formiraju uže organizacijske jedinice, u ovom slučaju grupe radnih mjesta, zatim šire, i tako redom, ali uvijek na funkcijskoj osnovi, a na kraju se formira šira funkcijska organizacijska jedinica..

Organizacijske jedinice funkcijskog oblika formiraju se obično po načelu jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica. Odstupanja od toga načela su ne samo moguća već su često i nužna, a nastaju pogotovo u malim poduzećima.

Ovisno o razvijenosti funkcijskog oblika, razlikuju se tri njegova modaliteta:[25]

1. Početni
2. Standardni
3. Prijelazni

Početni ili primarni oblik karakterističan je za mala poduzeća u kojima stupanj podjele rada ne dopušta primjenu razvijenijih funkcijskih oblika. U tim poduzećima dolazi do odstupanja od principa jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica, tako da se najčešće u okviru jedne organizacijske jedinice nalaze dvije ili više funkcija. U tom se smislu razlikuju tri faze u razvoju ovog oblika organizacijske strukture.

U prvoj fazi, koja označava završetak osnivanja poduzeća, raščlanjivanje zadatka poduzeća, odnosno podjela rada je uglavnom nerazvijena, tako da sve poslove obavlja sam osnivač. U toj situaciji jedino radno mjesto u poduzeću je radno mjesto direktora poduzeća.

Postupnim rastom i razvojem se raščlanjuje ukupni zadatak poduzeća i provodi podjela rada pa se zapošljavaju pojedini izvršitelji operativnih poslova.

U trećoj fazi dolazi do daljnje raščlambe ukupnog zadatka poduzeća i razvoja podjele rada, tako da se obično formiraju četiri organizacijske jedinice, a to su: komercijalni sektor, sektor proizvodnje, privredno-računski sektor te sektor općih i kadrovskih poslova.

U srednjim i većim poduzećima dolazi do većeg stupnja podjele rada pa se stoga početni funkcijski oblik nužno mora proširiti. Tako dolazi do izgradnje funkcijskog **standardnog**

[25] Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993., str. 126.

oblika, koji karakterizira ostvarivanje načela jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica. Funkcijski standardni oblik obično ima 6-8 organizacijskih jedinica-sektora.

U velikim poduzećima u kojima dolazi do većeg stupnja podjele rada, standardni funkcijski oblik se obično transformira u razvijeniji, **prijelazni oblik**. Specijalizacijom, podjelom rada i rastom opsega poslova u okviru funkcijskih jedinica nastaje potreba da se pojedine organizacijske jedinice raščlane na dvije ili više novih organizacijskih jedinica.

Iako je funkcijski oblik karakteristika malih poduzeća, primjenjuje se i kod srednjih i velikih poduzeća. Također, funkcijski oblik je karakterističan za gotovo sva poduzeća odmah nakon njihova osnivanja s obzirom na to da su po pravilu nova poduzeća mala. Hoće li poduzeće ovaj oblik tijekom vlastitog razvoja njegovati ili napustiti, ovisi o stupnju diverzifikacije njegove proizvodnje i stabilnosti okoline. U uvjetima brzih promjena na koje poduzeće mora brzo reagirati, funkcijski se oblik pokazao kao neprikladan s obzirom na duge putove komuniciranja koji karakteriziraju taj oblik.

Prednosti funkcijskog oblika organizacijskih struktura su ostvarivanje ekonomije obujma, efikasna uporaba resursa, veće mogućnosti zaposlenika za specijalizaciju i produbljivanje vještina, izvrsna koordinacija unutar funkcija, visoka kvaliteta tehničkog rješavanja problema, efektivniji nadzor okoline, bolje održavanje standarda performansi, najbolja je za samo jedan ili nekoliko proizvoda.

Nedostaci su mu što naglašava rutinske zadatke koji stimuliraju kratke vremenske horizonte, loša koordinacija između funkcijskih odjela, spor odgovor na promjene okoline, usporeno odlučivanje, odluke su koncentrirane na vrhu, odgovornost za probleme je teško odrediti.[26]

2.3.1.2. Divizijski oblici organizacijske strukture

Divizijski (višelinijski) oblik karakterizira formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta. U tom slučaju objekt može biti proizvod, grupa nekih proizvoda, prodajna linija projekt, program, biznis ili zemljopisno područje. Stoga se grupiranje pojedinačnih zadataka ne provodi s obzirom na njihovu istorodnost, sličnost ili neposrednu ovisnost i uvjetovanost nego na temelju outputa. Tako se formiraju samodovoljne jedinice (self-contained unit) koje se nazivaju divizije kojima se dodjeljuju funkcijski odjeli koji su manji, ali usmjereni na objekt.

[26] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 209.-214.

Jednostavnije rečeno, različiti funkcijski odjeli grupirani su zajedno s ciljem da ostvare unaprijed određeni output. Pojedinačni zadatci koji se ne mogu grupirati ostaju izvan objektnih jedinica, a njihovo se grupiranje u šire organizacijske jedinice provodi uglavnom na funkcijskom načelu.

Razlikuju se dva osnovna modaliteta divizijskog oblika i to:

1. Predmetni
2. Teritorijalni

Predmetni oblik karakterizira grupiranje pojedinačnih zadataka u organizacijske jedinice koje su usmjerene na proizvodnju i prodaju jednog proizvoda ili skupine proizvoda. Dolazi do formiranja tzv. federalnih jedinica koje djeluju kao samostalne proizvodne jedinice, svaka sa svojim vlastitim tržištem i proizvodnjom, svaka odgovorna za dobit i gubitak.

Prednosti su predmetnog oblika bliska suradnja svih onih koji rade na osvajanju, oblikovanju, izradi i prodaji određene uglavnom srodne skupine proizvoda, poticanje timskog rada, a istovremenog samostalnog djelovanja brojnih grupacija u poduzeću, stimuliranje bliske suradnje stručnjaka različitih profila, omogućuje poduzeću da u isto vrijeme ponudi velik broj različitih proizvoda i da taj broj konstantno povećava u mjeri u kojoj to zahtijeva tržište.

Nedostaci su maksimizacija jednih na račun drugih predmetnih jedinica te to što istodobno postojanje više predmetnih jedinica dovodi u načelu do umnožavanja poslova iz čega nastaju problemi usklađivanja na tim funkcijskim područjima.

Teritorijalni oblik karakterizira grupiranje zadataka prema geografskom području. Taj oblik slijedi logiku da se sve aktivnosti na danom teritoriju trebaju grupirati u jedinstvenu diviziju u koju će se uključiti sve funkcije potrebne za proizvodnju i prodaju proizvoda na tom području. Na taj način te jedinice postaju kompletne, relativno zaokružene i sposobne da zadovolje potrebe područja koje obuhvaćaju.

Teritorijalni oblik se prema Allenu primjenjuje u onim slučajevima „kad se potrebe kupaca ili neposredne karakteristike proizvoda mogu najbolje zadovoljiti na lokalnoj osnovi i kad zahtjevi vezani za proizvod nisu tako kompleksni da bi uspostavljanje regionalnih poslovnih punktova

učinili suviše skupim i nepraktičnim“. Allen smatra da za primjenu teritorijalnog oblika treba biti ispunjen barem jedan od ovih preduvjeta:[27]

1. Da se ukusi, potrebe i zahtjevi kupaca s obzirom na proizvode poduzeća toliko ne razlikuju od jednog do drugog geografskog područja da ih je jedva moguće uspješno zadovoljiti modifikacijom proizvoda odnosno njihove prilagodbe svakom od tih područja
2. Da su projektiranje, proizvodnja i prodaja proizvoda kojima se želi podmiriti široko divergentno tržište, relativno jednostavni te da ne zahtijevaju suviše velike investicije i brojne visoko specijalizirane stručnjake

Prednosti divizijskog oblika organizacije su da osigurava fleksibilnost i brzinu reakcije na promjene u nestabilnoj okolini, potiče brigu za potrebe kupaca i vodi njihovoj satisfakciji, njeguje orijentaciju prema cjelokupnom rezultatu i klijentima, povećava odjelnu koheziju i uključenost u rad te decentralizira donošenje odluka.

Nedostaci su mu to što udvostručuje resurse i funkcije između divizija, može promovirati odjelne ciljeve umjesto ciljeva poduzeća, eliminira ekonomiju veličine u funkcijskim odjelima, eliminira produbljivanje kompetencija i tehničke specijalizacije, siromašna je koordinacija između divizija.

2.3.1.3. Matrični oblici organizacijske strukture

Matrični oblik je hibridni oblik organizacijske strukture u kojemu se križaju funkcijski i divizijski oblik u namjeri da se eliminiraju slabosti, a afirmiraju prednosti jednog i drugog oblika. Na taj način nastaje dualni oblik organizacijske strukture i to je upravo karakteristika matričnog oblika.

Tri su uvjeta pod kojima se formira matrični oblik organizacijske strukture:[28]

1. Postoji pritisak da se podijele nedostatni resursi između dvije ili više linija proizvoda
2. Postoji pritisak okoline na dva ili više kritičnih outputa
3. Područje okoline poduzeća je istodobno kompleksno i neizvjesno

[27] Buble, M. (2000.), op. cit., str. 263.
[28] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 265.

Pod ova tri uvjeta vertikalne i horizontalne linije ovlasti moraju dobiti jednako značenje čime bi se osigurala ravnoteža moći, a to se postiže dualnom strukturom ovlasti koja ima matrični oblik. Matrična struktura je najbolja u srednje velikim poduzećima s više proizvoda s nerutinskom tehnologijom, a koja posluju u uvjetima kompleksne, dinamične okoline. Takva poduzeća imaju dualan strateški cilj – inovaciju proizvoda i tehničku specijalizaciju istodobno.

Operativni ciljevi takvih poduzeća jednako naglašavaju funkcijske i divizijske ciljeve, služeći se budžetom troškova za prve, a budžetom profita za druge organizacijske jedinice.

Četiri su ključne uloge u matričnoj strukturi i to:

1. Glavni menadžer
2. Menadžer proizvoda (projekta, programa)
3. Funkcijski menadžer
4. Zaposlenik s dva šefa

Glavni menadžer (Top Leader) – osoba koja je na čelu obiju struktura – funkcijske i divizijske. Njegova je prva odgovornost održavanje ravnoteže moći između funkcijskih menadžera i menadžera proizvoda.

Menadžer proizvoda (Product Manager, Project Manager, Program Manager) – osoba koja je zadužena za određeni proizvod odnosno projekt ili program te se nalazi na čelu divizijske strukture. Odgovoran je za ostvarenje planiranih outputa.

Funkcijski menadžer (Functional Manager) – zadužen je za ljudske i materijalne resurse određene grupe istorodnih poslova te se nalazi na čelu funkcijske strukture.

Zaposlenik s dva šefa (Tow-Boss Employees) – to je zapravo izvršitelj koji mora postupati po nalozima funkcijskog menadžera i menadžera proizvoda.

Prednosti matričnog oblika organizacijske strukture su prikladnost za kompleksne odluke i tekuća adaptibilnost na promjene u nestabilnoj okolini, ekstenzivna komunikacijska mreža pomaže proces velikog obujma informacija, raspoloživost specijaliziranih, funkcijskih znanja za cijeli projekt i brojne druge.

Nedostaci su frustracija i konfuzija od dualnog lanca komande, zahtijeva dualni pritisak iz okoline da održi ravnotežu moći, može biti veoma teška za uvođenje bez postojanja klime podržavajućeg menadžmenta, bez balansiranja moći između produktnih i funkcijskih oblika

smanjuju se sveukupne performanse, može nastati konfuzija jer ljudi nemaju jednog nadređenog prema kojemu osjećaju primarnu odgovornost. [29]

Organske organizacijske strukture su one koje karakterizira vrlo mala ili niska složenost, visoki stupanj slobode i mali stupanj formalizacije te visok stupanj decentralizacije. Stupanj podjele rada je malen, a djelokrug rada je širok pa odatle umjesto specijalizacije potreba za širokim znanjima zaposlenika.

Mali je broj razina menadžmenta (plitka organizacijska struktura) i široki raspon kontrole te je razvijen horizontalni sustav komuniciranja. U okviru tih organizacijskih struktura razvijeni su brojni oblici kao što su: T-oblik, mrežna, virtualna, timska, procesna, invertna, modularna, oblik klastera i drugi oblici. Svi se ti oblici mogu svrstati u dva osnovna, a to su:

- **Procesne organizacijske strukture** kod kojih se grupiranje poslova vrši oko središnjih procesa formiranjem multidisciplinarnih timova
- **Mrežne organizacijske** strukture kod kojih su autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge poradi ostvarenja profita te one mogu biti locirane bilo gdje u svijetu

Ti se oblici organizacijskih struktura nazivaju i adaptivnim zbog njihove sposobnosti brze prilagodbe promjenjivim uvjetima okoline.

2.3.1.4. Procesni oblici organizacijske strukture

Procesna struktura, zvana još i horizontalna organizacija i timska organizacija, temelji se na dvije ključne odrednice, a to su proces i tim.

Proces označuje skup aktivnosti izvođenjem kojih se (angažiranjem ljudi, metoda i sredstava) ostvaruje transformacija inputa u output kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.

Razlikuju se **tri tipa procesa**: središnji procesi, procesi potpore i menadžment procesi. Središnji procesi usmjereni su na potrebe kupaca s ciljem da ih zadovolje na najbolji mogući način, procesi potpore zadovoljavaju interne potrebe (potrebe proizvodnje i zaposlenih), a menadžment procesi utječu na procese potpore i središnje procese.

[29] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 220.-223.

Koncept procesnog oblikovanja strukture stavlja u fokus svog interesa tri do pet središnjih procesa (core processes) koji determiniraju rad poduzeća, oko kojih se formiraju timovi.

To su najčešće sljedeći **procesi**:

1. Razvoj i uvođenje proizvoda
2. Zaprimanje i ispunjenje narudžbi
3. Operacije i logistika
4. Servis i potpora kupcu

Svakim procesom obično upravlja tzv. vlasnik procesa (process owner) tj. osoba koja ima ovlasti i odgovornosti za izvođenje operacija i unapređenje procesa.

Procesno zasnovana struktura ima vrlo malo hijerarhijskih razina pa joj odatle i naziv horizontalna organizacija, a karakteristike su joj sljedeće:

1. Struktura je kreirana oko toka rada ili procesa umjesto oko funkcijskih odjela, tako da su granice između tih odjela potpuno izbrisane.
2. Vertikalna hijerarhija je sploštena na možda samo jednog višeg menadžera u tradicijskim funkcijama potpore.
3. Menadžerski zadaci delegiraju se na najnižu razinu, tj. multidisciplinarnim timovima formiranim oko pojedinih procesa.
4. Poduzeću su na prvom mjestu potrebe kupaca, zaposleni su u direktnom kontaktu s kupcima, a ponekad su i predstavnici kupca punopravni članovi tima.

U takvoj strukturi tim koji čini vrhovni menadžment relativno je malen, a obično ga čine predsjedajući, šef operative i pročelnici nekoliko ključnih potpornih službi.

Druga temeljna karakteristika procesno zasnovane strukture su **timovi**.

Iako se timovi u poduzeću već dugo prakticiraju, njihova snažnija afirmacija počinje u 1990-ima. Prije su to bili povremeni i privremeni krosfunkcijski timovi formirani od zaposlenika iz različitih funkcijskih odjela, dok se u procesno zasnovanoj strukturi formiraju stalni timovi, grupe zaposlenika koji su okupljeni zajedno kao formalni odjel.

Formirani timovi čine gradbene blokove nove horizontalne organizacijske strukture poduzeća. s obzirom na autonomiju, nazivaju se i samoupravnim timovima (self-directed teams, self-managed teams) koje karakterizira sljedeće:[30]

1. Tim ima pristup resursima koji su potrebni za provedbu kompletnog zadatka.
2. Tim uključuje niz vještina zaposlenih čime se uklanjaju barijere između odjela, funkcija, disciplina ili specijalnosti. Članovi tima su osposobljeni da mogu obavljati poslove jedan drugoga te da kombiniranjem vještina mogu ostvariti glavne organizacijske zadatke.
3. Tim je opunomoćen za donošenje odluka i ta je autonomija nužna kako bi tim mogao poduzimati sve ono što je potrebno za provedbu zadatka.

Procesno zasnovane strukture primjerene su srednjim i velikim poduzećima koja imaju različite proizvode ili projekte, a koja djeluju u uvjetima visoko neizvjesne okoline u kojoj se zahtjevi kupaca i tržišni uvjeti brzo mijenjaju. Njihovo je ključno usmjerenje na ciljeve kupaca.

Najčešće spominjana i najvažnija prednost procesno zasnovane strukture je intenzivan fokus na ispunjenje potreba kupaca, što može rezultirati u dramatičnim unapređenjima po brzini, efikasnosti i satisfakciji kupaca. Nadalje, brzo se adaptira na promjene okoline, reducira granice između odjela, povećava mogućnost sagledavanja ukupnog tijeka rada, pojačava participaciju zaposlenih, a time i njihov moral te smanjuje troškove jer smanjuje režijske strukture.

Glavni nedostatak procesno zasnovanih struktura je teškoća promjena koje treba obaviti u dizajnu posla, filozofiji menadžmenta, informacijskom sustavu i sustavu nagrađivanja. Zatim, postoji opasnost od ugrožavanja srednjeg menadžmenta i štabnih specijalista. Procesna struktura duplira oskudne resurse, zahtijeva nove vještine i znanja za vođenje lateralnih odnosa i timova, može produžiti donošenje odluka u timovima te može biti neefektivna ako se identificiraju pogrešni procesi. [31]

2.3.1.5. Mrežni oblik organizacijske strukture

Danas su evidentna dva tipa tih mreža, a to su:[32]

1. Mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća

[30] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 270.
[31] Buble, M., et. al. (2005.), op. cit., str. 207.- 209.
[32] Buble, M., et. al. (2005.), op. cit., str. 209.

2. Mrežno zasnovane organizacije

Mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća – taj tip mreža orijentiran je na preoblikovanje organizacijske strukture poduzeća u kojoj dolazi do maksimalne redukcije razina menadžmenta (rightsizing) i informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu poduzeća.

Primjer takve strukture je organizacija ribarske mreže (fishnet organization) koja je dobila naziv upravo po strukturi kakvu ima ribarska mreža. Čvorovi simboliziraju pojedince ili timove, a niti koje ih povezuju predstavljaju informatičke veze. U organizaciji ribarske mreže ne postoji trajna već privremena hijerarhija, a organizacija poduzeća može u jednom trenutku imati više hijerarhija s različitim brojem razina.

Mrežno zasnovane organizacije – taj je tip mreža orijentiran na preoblikovanje poduzeća u smjeru dezagregiranja glavne funkcije u separatna poduzeća (outsorcing) te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih tvrtki (pa i pojedinci) radi stvaranja zajedničkog učinka (proizvoda, usluge). Tako stvoreno poduzeće prividnog je karaktera pa se stoga i zove vitualno (virtual enterprise) jer ne postoji u formalno-pravnom smislu kao jedan subjekt.

Virtualno poduzeće čine vodeća tvrtka i jedna ili više drugih tvrtki odnosno partnera uključenih u ostvarivanje tzv. virtualnog proizvoda. Moderno virtualno poduzeće funkcionira na temelju transakcijske mreže upravljane virtualnom memorijom, uporabom vrhunskih multimedijalnih i informatičkih tehnologija. Glavni akteri te mreže su voditelj mreže, direktor vodećeg poduzeća i direktori poduzeća sudionika mreže.

Mrežne strukture su najbolje prilagođene veoma kompleksnoj i neizvjesnoj okolini gdje su potrebne mutiple kompetencije i fleksibilni odgovori. Primjerene su poduzećima svih veličina, a cilj im je specijalizacija i inovacija.

Prednosti mrežnih struktura su to što omogućavaju visoku fleksibilnost i adaptivnost na dinamičku okolinu, omogućavaju da svaka članica može afirmirati osebujne kompetencije, omogućavaju globalnu ekspanziju i globalnu konkurentnost, reduciraju administraciju te mogu proizvesti sinergijske rezultate.

Nedostaci su otežana kontrola, teško je upravljati lateralnim odnosima između članica, lojalnost zaposlenika slabi, članicama se može omogućiti pristup vlastitom know-howu, održavanje članstva i koristi mogu biti problematični.[33]

2.3.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja način života i rada u poduzeću. Može se definirati kao ozračje u organizaciji koje je posljedica utjecaja kako različitih znanih i neznanih zaposlenika iz prošlosti i sadašnjosti tako i šireg i užeg okruženja poduzeća koje djeluje na ponašanje ljudi i na upotrebe njihovih sposobnosti.[34]

Organizacijska kultura kao relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje.[35]

Organizacijska kultura obuhvaća stavove, vrijednosti, norme, vjerovanja i poglede zajedničke većini zaposlenih u poduzeću. Svaki menadžer mora razvijati, unaprjeđivati i njegovati unikatnu organizacijsku kulturu u svom poduzeću koja će omogućiti stvaranje pozitivnog imidža poduzeća.[36]

Organizacijska kultura uključuje učenje i prenošenja znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo.[37]

Organizacijska kultura je i važan ključ za razumijevanje uspješnosti poduzeća s obzirom na to da utječe na način organiziranja poduzeća, tip njegove organizacijske strukture, stupanj centralizacije, stil menadžmenta, tip moći, stupanj formalizacije, način kontrole i slično.[38]

Bahtijarević-Šiber navodi sljedeće elemente:[39]

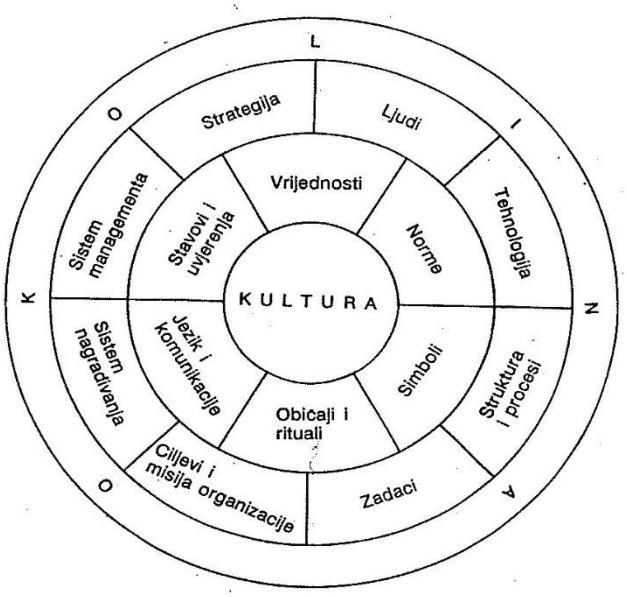
---

[33] Buble M. (2006.), op. cit., str. 230.-233.
[34] www.wikipedia.com (https://hr.m.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura) (Posjećeno 26.6.2016.)
[35] Bahtijarević - Šiber, F., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 202.
[36] Šunje, A., Top menadžer, vizionar i strateg, Zagreb, 2003., str. 72.
[37] Weihrich, H., Koontz, H. (1994.), op. cit., str. 334.
[38] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 46.
[39] Bahtijarević - Šiber, F. (1991.), op. cit., str. 203.

- **Vrijednosti -** predstavljaju operacionalizaciju strategije, a vezane su za prioritete koji su značajni za opstanak i razvoj organizacije
- **Norme** – pisana ili nepisana pravila koja ukazuju kakvo se ponašanje u organizaciji očekuje i vrednuje, a kakvo kažnjava
- **Stavovi i uvjerenja** – obuhvaćaju osnovne ideale i načela ponašanja organizacije
- **Običaji i rituali** – operativni i ustaljeni oblici ponašanja kojima se stimulira i pojačava identifikacija djelatnika s organizacijom te se stvaraju navike ponašanja
- **Jezik i komunikacije** – predstavljaju specifičan element organizacijske kulture. Organizacije razvijaju specifičan jezik kako bi olakšali radni proces i samu komunikaciju
- **Simboli** – pomoću njih se prenose temeljne predodžbe o prioritetnim vrijednostima organizacije

Elementi organizacijske kulture prikazani su na slici 2.

Slika 2. Korporacijski prikaz organizacijske kulture



Izvor: Bahtijarević - Šiber, F., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 204.

2.3.3. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi su prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska znanja i sposobnosti kojima se mogu koristiti, bilo neposredno, u potrošnji kao sredstvima za zadovoljenje potreba,

bilo posredno u proizvodnji kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili za pružanje odgovarajućih usluga.

Sve resurse možemo svrstati u četiri temeljne skupine, a to su:

1. **Fizički resursi** – pod njima se podrazumijevaju građevinski objekti, postrojenja i oprema, krupni alati i rezervni dijelovi, sirovine i materijali i drugi materijalni resursi u poduzeću. Implikacije koje na njih može imati promjena strategije mogu zahtijevati izgradnju potpuno novih građevinskih objekata, instaliranje potpuno nove opreme, postrojenja i slično.
2. **Financijski resursi** – obuhvaćaju gotovinu i novčane surogate. Tretiraju se kao i svaki drugi imovinski potencijal poduzeća, a mogu se upotrijebiti za nova ulaganja ili za promjenu financijske strukture poduzeća radi snižavanja prosječnih troškova financiranja odnosno maksimalizacije vrijednosti poduzeća. Izvori mogu biti vlastiti ili tuđi.
3. **Ljudski resursi** – su najvažniji faktor svakog poduzeća koji stvara ideje, inovira, planira, pokreće i realizira određene pothvate u poduzeću. Danas se snažno razvija koncept ljudskog kapitala za koji je sve manje bitan kvantitativni, a sve više kvalitativni aspekt. Kvantitativni aspekt ljudskog kapitala gleda potreban broj zaposlenika, dok kvalitativni aspekt gleda njihova znanja, sposobnosti, know-how i slično.
4. **Informacijski resursi** dobivaju sve više na značenju s obzirom na to da njihova raspoloživost ima presudnog utjecaja na kvalitetu odlučivanja, a time i na uspjeh poduzeća. Za informacijske resurse su također karakteristična dva aspekta, kvantitativni i kvalitativni. Prvi se odnosi na broj, vrstu i tehničke karakteristike računala, a drugi na programsku potporu, informacijske sustave i ljudske resurse. Zadaća informacijskih sustava u poduzeću je pravovremeno osigurati potrebne informacije. [40]

[40] Buble, M. (2006.), op. cit., str. 47.

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU PRO INTEGRIS INŽENJERING D.O.O., SPLIT

PRO INTEGRIS d.o.o. je inženjering tvrtka u području automatizacije elektroenergetskih postrojenja. Njihovi kupci i partneri su elektroprivredne organizacije te širok spektar tvrtki i institucija iz područja energetike. Njihovi vrhunski inženjeri iskustvo su stekli kroz sudjelovanje i vođenje različitih projekata na brojnim energetskim postrojenjima diljem svijeta.

Poslovnu strategiju temelje na sljedećim načelima:

- **Timski pristup -** zajedničko definiranje opsega aktivnosti na implementaciji projektnog rješenja će dovesti do ostvarenja poslovnih i tehničko-tehnoloških ciljeva kupaca. Proizvod zajedničkih napora biti će troškovno opravdano rješenje.
- **Efikasnost - s** punom pažnjom uče o potrebama kupaca, a njihovo jasno razumijevanje poduzeću pomaže razviti i isporučiti inovativno rješenje. Zahtjevi kupaca će biti ispunjeni na vrijeme u skladu s dogovorenim terminskim planovima.
- **Fleksibilnost -** poduzeće je spremno raditi sa svojim kupcima kad god je to potrebno. Znanje poduzeća o sustavima vođenja i elektroenergetskim postrojenjima garantira pružanje kvalitetne usluge.

3.1. MISIJA TVRTKE

Isporuka optimalnih i inovativnih tehničkih rješenja na području elektroenergetskih postrojenja uz minimalni trošak i maksimalnu odgovornost prema kupcu, društvu, okolini i sebi samima.

3.2. VIZIJA TVRTKE

Stvoriti prepoznatljivu snagu koja će na području inženjeringa u energetici svojim znanjem, odnosom prema kupcima, etičkim i partnerskim pristupom ostvarivati više.

3.3. DJELATNOST

Njihove glavne mogućnosti, odnosno usluge i aktivnosti kojima se poduzeće bavi su:

- Idejna rješenja i projektiranje elektroenergetskih objekata
- Izrada tehničkih izračuna i specifikacija opreme

- Stručni nadzor
- Razvoj, projektiranje i implementiranje rješenja sustava automatizacije elektroenergetskih objekata
- Strategija migracije na moderne programske aplikacije, odnosno nove tehnološke platforme
- Izrada izvedbenih projekata i specifikacija sekundarne opreme (uređaji polja, stanična računala i serveri, daljinske stanice), komunikacijske opreme (preklopnici, usmjernici, vatrozidovi i pasivne komponente mreže), programskih aplikacija, kabela i ostale opreme
- Integracija, konfiguriranje i ispitivanje sustava
- Educiranje i radionice na kojima se mogu steći nova znanja o sustavima i tehnologijama s područja automatizacije elektroenergetskih postrojenja

Projektiranje primarne i sekundarne opreme elektroenergetskih objekata (hidroelektrane, termoelektrane, transformatorske stanice, rasklopna postrojenja) obuhvaća:

- Idejne projekte, glavne projekte te izvedbene projekte
- Dokumentacija izvedenog stanja
- Studije i analize
- Parametar-liste

- **Automatizacija elektroenergetskih objekata obuhvaća:**
- Projekt postrojenja i sustava te projekt ormara sekundarne opreme
- Specifikacije sklopovske opreme te specifikacije programske opreme
- Integraciju sustava
- Parametriranje i konfiguriranje sustava
- Logičke sheme
- Nadzor i savjetovanje
- Ispitivanje i puštanje u pogon postrojenja i sekundarnih sustava
  - Transformatorskih stanica i rasklopišta (naponskih razina 400 kV, 220 kV, 110 kV, 35 kV, 20(10) kV)
  - Hidroelektrana i termoelektrana (od malih generatora do velikih generatora)

Vođenje projekata i stručni nadzor obuhvaća:

- Izvještavanje o statusu i tijeku projekta te izvještaji o troškovima projekta
- Planiranje i kontrola kvalitete
- Priljev i odljev sredstava
- Kvalifikacija dobavljača i partnera
- Upiti i ponude
- Koordinacija i distribucija dokumentacije
- Pregled ugovornih izmjena te raćenje i pregled odobrenja i izvještaja
- Stručni nadzor kakvoće radova, ugrađenih proizvoda i opreme

3.4. DJELATNICI PODUZEĆA

Zaposlenici poduzeća su Mladen Perkov, dipl. ing. el., MBA, direktor, MSc Ivan Višić, dipl. ing. el., izvršni direktor, Stipe Smoljo, dipl. ing.el., tehnički direktor, Damir Poljak, dipl. ing. el., voditelj projekta, Damir Jurasović, dipl. ing. el., specijalist automatizacije, Toni Marušić, dipl. ing. el., projektant, Goran Pregrad, dipl. ing. el., inženjer relejne zaštite, Tomislav Canjuga, dipl. ing. el., inženjer relejne zaštite, Jakša Rogulj, dipl. ing. el., inženjer automatizacije, Davor Ćavar, dipl. ing. el., inženjer relejne zaštite, Marin Širović, ing. el., inženjer relejne zaštite, Juro Komušanac, dipl. ing. el., inženjer automatizacije, Goran Matić, dipl. ing. el., projektant suradnik, mr. sc. Željko Ribičić, dipl. ing. el., projektant suradnik, Tihomir Smoljo, ing. el., inženjer automatizacije, Tomislav Miljak, dipl. ing. el., projektant, Antonio Obratov, mag. ing.el. tech. inf., inženjer relejne zaštite, Damir Soldić, dipl. ing. el., inženjer zaštite, Ante Petrović, projektant suradnik, Ante Biskupović, mag. ing. el., projektant suradnik, Ivo Buzuk, mag. ing. el., inženjer relejne zaštite, Mario Družijanić, mag. ing. el., inženjer automatizacije te Marko Begović, dipl. ing. el., inženjer relejne zaštite.[41]

3.5. FINANCIJSKI REZULTATI PODUZEĆA

Pro integris inženjering je mlada tvrtka čiji su prihodi iz godine u godinu kontinuirano rasli, sve do 2012. kada se dogodio preokret i prihodi počeli padati. Tijekom 2012. i 2013. je zabilježen

[41] www.prointegris.hr (Posjećeno 26.6.2016.)

pad u prihodima poduzeća uzrokovan recesijom u gospodarstvu. Od 2014. godine do danas prihodi poduzeća blago rastu.

Prihodi poduzeća za razdoblje od 2009. do 2013. prikazani su na slici 3.

Slika 3. Poslovni prihodi poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o.“



Izvor: www.prointegris.hr (Posjećeno 20.3.2016.)

Tablica 1 brojčano prikazuje poslovne rezultate od 2011. do 2015. godine:

Tablica 1. Poslovni rezultati poduzeća „Pro integris inženjering“ 2011.-2015.

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Prihodi (kn)	17.550.001,79	22.000.000,00	17.449.300,88	23.471.101,35	25.301.001,67
Rashodi (kn)	16.549.901,76	20.660.000,00	16.349.100,44	21.054.111,33	21.001.100,44
Dobit (kn)	1.000.100,03	1.340.000,00	1.100.200,44	2.416.990,02	4.299.901,23

Izvor: interni podaci poduzeća

4. ANALIZA EKSTERNE I INTERNE OKOLINE PODUZEĆA PRO INTEGRIS D.O.O., SPLIT

4.1. ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA

4.1.1. Analiza opće ili socijalne okoline

Analiza opće ili socijalne okoline obično se provodi pomoću PEST analize kojoj je zadaća utvrditi prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja političko-pravne, ekonomske, socijalno-kulturne i tehnološke okoline. Pri ovoj analizi treba imati na umu da ono što su danas povoljne prilike, već sutra mogu postati ozbiljne prijetnje. U analizi, negativne vrijednosti ili negativni zbrojevi simboliziraju prijetnje, pozitivne vrijednosti i pozitivni zbrojevi simboliziraju prilike za poduzeće. [42]

Političko-pravnu okolinu poduzeća čine vladine mjere i odredbe te međunarodni standardi.

U ekonomsku okolinu spadaju inflacija, manja stopa nezaposlenosti te rast kupovne moći potrošača. U socijalnu okolinu poduzeća se ubrajaju trendovi, utjecaji obitelji i kulture potrošača, dužina života te njihova društvena osviještenost, dok tehnološku okolinu čine nova tržišta, nove prozvodne tehnike koje poduzeće usvaja, moderna tehnologija te istraživanje i razvoj.

PEST analiza za poduzeće „Pro integris inženjering“ je prikazana u tablici 2.

Tablica 2. PEST analiza poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o., Split“

Dimenzije opće ili socijalne okoline	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Težina prilika/prijetnji
1. Političko-pravna okolina			
Vladine mjere i odredbe	-2	4	-8
Međunarodni standardi	-1	4	-4
Međuzbroj			-12
2. Ekonomska okolina			
Inflacija	-3	4	-12
Stopa nezaposlenosti	-4	3	-12
Kupovna moć	5	6	30
Međuzbroj			6
3. Socijalna okolina			
Trendovi	3	4	12
Obitelj	4	5	20
Kultura	2	2	4

[42] Buble, M. (2000.), op. cit., str. 175.

Dužina života	2	2	4
Društvena osviještenost	3	4	12
Međuzbroj			52
4. Tehnološka okolina			
Nova tržišta	4	4	16
Proizvodne tehnike	3	6	18
Tehnologija	4	4	16
Istraživanja i razvoj	4	3	12
Međuzbroj			62
UKUPNO			108

Izvor: Alajbeg, A., prema primjeru iz Buble, M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 175.

U PEST analizi prikazane su četiri vrste okolina i njihovi elementi za poduzeće „Pro integris inženjering". Iz navedenog se može vidjeti da elementi političko-pravne okoline (-12) jedini čine prijetnju za poduzeće, dok elementi ostalih okolina predstavljaju prilike za poduzeće. Sveukupni podaci analize okoline (+108) povoljni su za poduzeće.

4.1.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

Analiza poslovne okoline se može provoditi na više načina, kao što su:[43]

1. stakeholder analiza

2. analiza konkurentske okoline

1) Stakeholder analiza

Poduzeće „Pro integris inženjering d.o.o." ima širok spektar stakeholdera, interes kojih je različit pa i konfliktan. Razlog je taj što stakeholderi imaju različite poglede na poduzeće pa su im tako i očekivanja od poduzeća različita. Interni stakeholderi (zaposlenici) utječu posredovanjem interne kulture, a koja utječe na menadžment. U poduzeću se stvara „kulturalna mreža" koja je kompleksan produkt vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki sadržanih u organizaciji, njezinoj internoj strukturi, njezinoj moći. Ta kultura je moćno sredstvo u formiranju strategije poduzeća i u poduzeću „Pro interis inženjering" je ona dobro razvijena.

Eksterni stakeholderi također (uključujući dobavljače, kupce, kreditore, organe vlasti, dioničare) očekuju od poduzeća da ono ostvari njihove interese pa tako nastoje na različite

[43] Buble, M. (2000.), op. cit., str. 177.

načine utjecati na formuliranje strategije poduzeća. Oni utječu na menadžment neposredno u osobnom kontaktu ili indirektno koristeći se različitim oblicima javnog komuniciranja.

Smatra se da je za ostvarenje svrhe poduzeća i njegovo preživljavanje važno uspostaviti ravnotežu interesa između poduzeća i stakeholdera te pridobiti lojalnost svih „aktivnih" stakeholdera, a to je u poduzeću „Pro integris inženjering" postignuto.

Tablica 3 prikazuje podupiruće i opiruće pretpostavke zainteresiranih za poduzeće „Pro integris inženjering d.o.o.":

Tablica 3. Analiza zainteresiranih za poduzeće „Pro integris inženjering d.o.o., Split"

Zainteresirani za poduzeće	Pretpostavke	Važnost	Vjerojatnost
DOBAVLJAČI			
Brodomerkur d.d., Split	PODUPIRUĆE		
	a) asortiman	8	7
	b) kakvoća	8	9
	c) sigurnost	9	9
	d) poštivanje ugovornih obveza	9	6
	e) cijena	9	6
HEP-Elektrodalmacija, Split	PODUPIRUĆE		
	a) sigurnost	9	8
	b) poštivanje ugovornih obveza	9	6
	OPIRUĆE		
	a) cijene-monopolističke	9	7
KUPCI			
Hidroelektra, Zagreb	PODUPIRUĆE		
	a) sigurnost	7	6
	b) poštivanje ugovornih obveza	7	8
	c) cijena	7	7
	d) plaćanje	9	8
Viadukt, Zagreb	PODUPIRUĆE		
	a) sigurnost	9	7
	b) poštivanje ugovornih obveza	8	7
	c) cijena	8	7
	d) plaćanje	8	8
KONKURENTI			
ECCOS-INŽENJERING d.o.o., Zagreb	OPIRUĆE		
	a) niske cijene	9	8
	b) suradnja	8	7
DIONIČARI			
Dioničari društva	PODUPIRUĆE		
	a) osobni interes	9	9
KREDITORI			
Splitska banka d.d., Split	PODUPIRUĆE		
	a) poslovni odnosi	8	8
	OPIRUĆE		
	a) visoka kamata i provizije	9	6
JAVNOST			

Sredstva javnog informiranja	PODUPIRUĆE		
	a) pozitivna zapažanja o radu poduzeća	8	5
	OPIRUĆE		
	a) negativne ocjene vezane za poslovne aktivnosti	9	7
KOOPERANTI			
Lokalni kooperanti	PODUPIRUĆE		
	a) sigurnost poslovnih odnosa	8	7
	OPIRUĆE		
	a) cijena	8	8
	b) rokovi izvršenja	9	7
Kooperanti na terenu	PODUPIRUĆE		
	a) sigurnost poslovnih odnosa	8	5
	OPIRUĆE		
	a) cijena	8	8
	b) rokovi izvršenja	8	7

Izvor: Alajbeg, A., prema Buble, M., et. al., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 42.-44. i prema podacima poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o.“

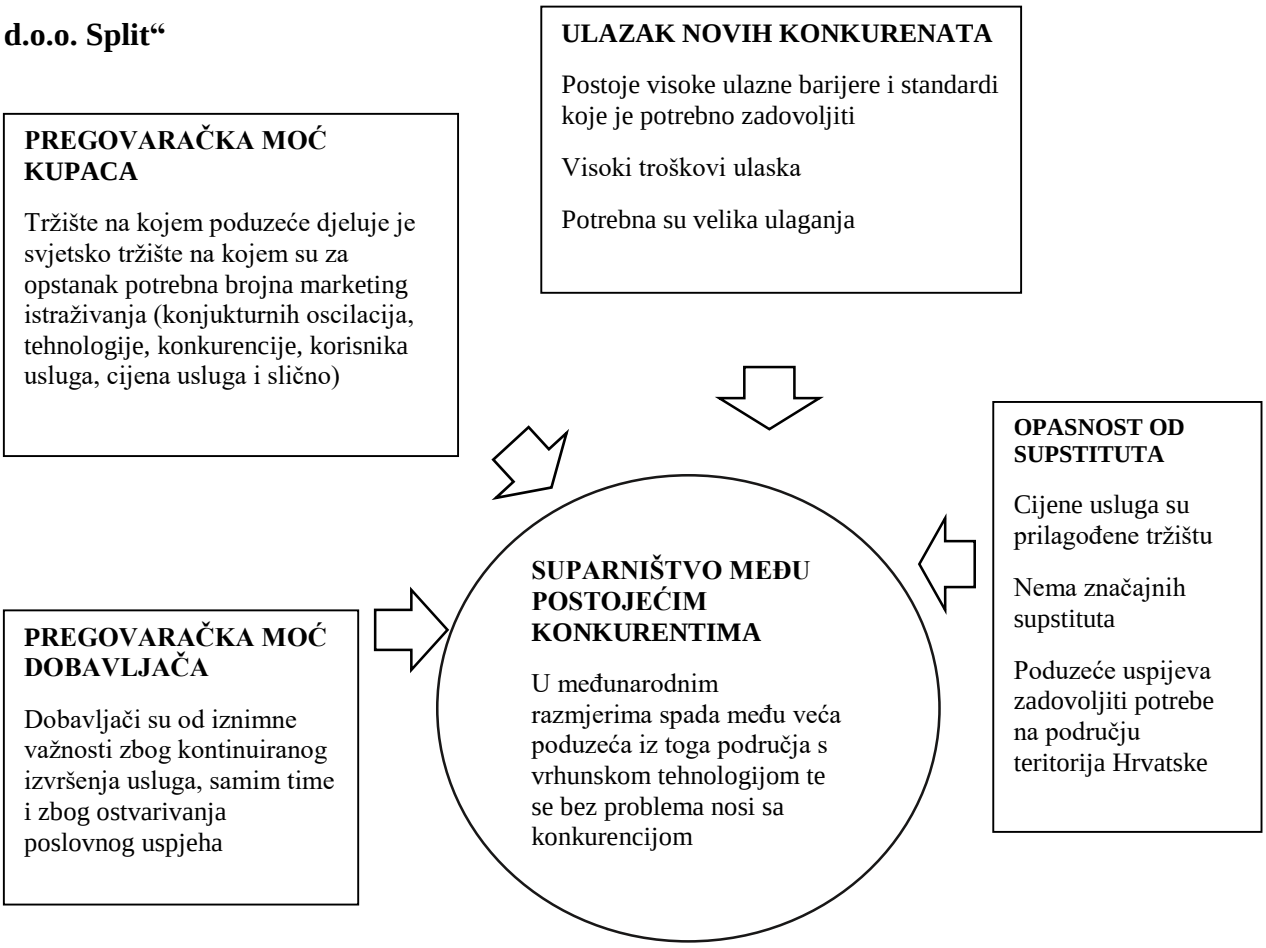
Analizirani su dobavljači, kupci, konkurenti i kreditori i u poduzeću „Pro integris inženjering d.o.o.“ prevladavaju podupiruće stavke što je dobro za poduzeće.

(2) Analiza konkurentske okoline

Zadaća analize konkurentske okoline je utvrditi sposobnost poduzeća da efektivno djeluje na izabranom tržištu, tj. da ostvaruje rast profitabilnosti. Analiza omogućuje poduzeću da identificira područje na kojemu ostvaruje svoje konkurentske prednosti. Koju strategiju odabrati da se neutralizira utjecaj pet konkurentskih snaga govori Porterov model generičkih strategija.

Porterov model pet konkurentskih snaga za poduzeće „Pro integris inženjering d.o.o.“ prikazan je na slici 4.

Slika 4. Porterov model pet konkurentskih snaga poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o. Split“



Izvor: Alajbeg, A., prema Buble, M., et. al., Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 178.

Broj kupaca koji koristi usluge poduzeća je veliki stoga je pregovaračka moć na niskoj razini. Pregovaračka moć dobavljača kod poduzeća je velika zbog male konkurencije između njih. Dobavljači su važni za poslovanje poduzeća zbog kontinuiranosti odvijanja procesa poslovanja, a samim time i radi postizanja poslovnih uspjeha. Pri ulasku novih poduzeća na ovu vrstu tržišta potrebno je savladati mnoge prepreke koje se postavljaju pred njih tako da se može reći da im je ulazak otežan. Visoki su troškovi ulaska, a i domaće tržište je pokriveno pa prema tome nema potrebe za novim poduzećima. Suparništvo među postojećim konkurentima postoji, ali nije od velike važnosti jer poduzeće „Pro integris inženjering d.o.o.“ drži vodeće mjesto na domaćem tržištu. Koristeći se vrhunskom tehnologijom i zahvaljujući sposobnim djelatnicima poduzeće se bez problema nosi sa međunarodnom konkurencijom. Opasnost od supstituta ne postoji jer poduzeće uspijeva zadovoljiti zahtjeve na domaćem tržištu.

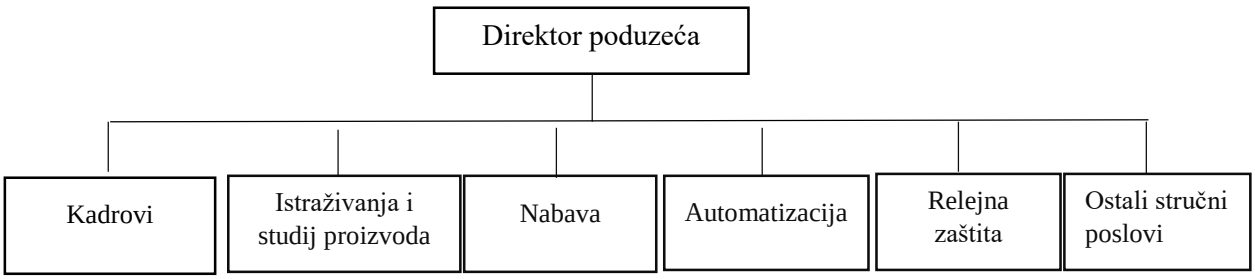
4.2. ANALIZA INTERNE OKOLINE

U ovom dijelu rada će se definirati tri sastavnice unutarnje okoline odnosno definirat će se organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi poduzeća.

4.2.1. Analiza organizacijske strukture

Tip organizacijske strukture poduzeća je funkcionalni. Glavne organizacijske jedinice od kojih je oblikovana organizacijska struktura su kadrovski poslovi, istraživanja i studij proizvoda, poslovi nabave, automatizacija, relejna zaštita te ostali stručni poslovi. Ove organizacijske jedinice omogućavaju ostvarivanje svih funkcijskih strategija. Na čelu poduzeća je direktor koji je odgovoran cjelokupni rad poduzeća, dok je na čelu užih organizacijskih jedinica rukovoditelj koji je također odgovoran za svoje organizacijske jedinice. Uspostavljeni su hijerarhijski odnosi. Tri su razine menadžmenta: top, middle, lower management. Raspon kontrole je primjeren tipu djelatnosti i uvjetima djelovanja poduzeća. Postojeći tip organizacijske strukture primjeren je postojećoj strategiji poduzeća.
Organizacijsku strukturu poduzeća može se prikazati sljedećom shemom:

Slika 5. Organizacijska struktura poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o., Split“



Izvor: Samostalna izrada prema internim podacima poduzeća

4.2.2. Analiza organizacijske kulture

Organizacijska kultura je jedna od bitnijih stavki u svakom poduzeću, organizaciji jer definira većinu onoga što se radi i kako se radi u toj organizaciji. Ona je najuže povezana sa ostalim elementima interne okoline i isprepliće se sa strategijom poduzeća. Kultura usluge klijentima je rezultat dobrog rukovođenja, a klijenti imaju jako dobro pamćenje stoga je bitno da se ostavi što bolji dojam ispred njih. Za klijente je način pristupa djelatnika jednako važan kao i kvaliteta pružene usluge i često je presudan kriterij za dugoročnu ocjenu kvalitete usluga poduzeća.

Takvi se složeni odnosi ne zasnivaju na površnim efektima nego su odraz organizacijske kulture poduzeća. Vrijednosti koje pokazuju zaposlenici poduzeća u kontaktu s klijentima poduzeća su odraz komuniciranja menadžmenta s osobljem.

U poduzeću, može se reći, poklanja velika pažnja vrijednosti kvalitete u svim segmentima poslovanja, međutim ne poklanja se isto toliko velika pažnja usklađivanju ciljeva pojedinaca sa ciljevima poduzeća jer to i nije izvedivo u tolikoj mjeri. Želje i potrebe zaposlenika se uvažavaju koliko god je to moguće tako da je prisutna povoljna klima u poduzeću. Timski rad se ne potiče iz razloga što nije lako provediv, a prisutan je u onoj mjeri koja je poduzeću potrebna. Dominira uglavnom autokratski stil vođenja od strane top menadžmenta, ali isto tako se uvažavaju mišljenja zaposlenih. Tok informacija ide odozgo prema dolje (Top-down upravljanje).

U poduzeću „Pro integris“ se radi o kulturi uloga. Zaposlenici se trude koliko je potrebno kako bi zadovoljili osobu koja im je nadređena, a njima nadređena osoba se isto tako ponaša da zadovolji onoga iznad sebe. Sve u svemu, može se reći da poduzeće ima dobru organizacijsku kulturu.

4.2.3. Analiza organizacijskih resursa

4.2.3.1. Analiza fizičkih resursa

Fizički resursi su sva raspoloživa materijalna sredstva poduzeća kao što su zemljište, zgrada, oprema, materijal, arhitektura, opremljenost, razna pomagala itd. Za nesmetano odvijanje poslovnog procesa i ostvarenje ciljeva poduzeća presudnu važnost će imati stupanj iskorištenosti sredstava poduzeća te racionalna i efikasna upotreba svih fizičkih resursa. Poduzeće raspolaže zemljištem, građevinskim objektima (zgrade), računalnom opremom, opremom za rad, namještajem, uredskom opremom, službenim automobilima, rasvjetom te sistemom za grijanje i hlađenje (klima uređaji).

4.2.3.2. Analiza ljudskih resursa

Ljudski resursi predstavljaju ukupnost svih menadžera i svih djelatnika koji svojim radom utječu na rezultat poslovanja, ali i na stvaranje i održavanje organizacijske kulture. Čovjek je ključan faktor svake organizacije. On je pokretač i nositelj svih aktivnosti u poduzeću, organizator i izvršitelj svih zadataka presudnih za ostvarenje ciljeva poduzeća.

Poduzeće „Pro integris inženjering“ ima 23 stalnih zaposlenika. Svi zaposleni su muškarci. Većina zaposlenika ima završenu VSS. Regrutiranje novih zaposlenika se provodi internim i vanjskim izvorima. Ulaganja poduzeća u ljudske resurse su na korektnoj razini.

4.2.3.3. Analiza informacijskih resursa

Informacija predstavlja podlogu za poslovno upravljanje, odlučivanje, organiziranje, predviđanje, rješavanje strateških i operativnih pitanja. Poduzeće u svom poslovanju prima veliku količinu informacija, ali mora znati izabrati prave informacije. Što više pravih informacija emitira, to znači da je poduzeće konkurentnije i sposobnije.

Protok informacija u poduzeću se odvija odozgo prema dolje, a informacije kojima poduzeće raspolaže se odnose na svakodnevno poslovanje poduzeća. Informacije koje poduzeće ima pribavljaju se usmeno i pismeno. Poduzeće raspolaže informacijama o općoj okolini (prirodnoj, ekonomskoj, socijalnoj i tehnološkoj), poslovnoj okolini (kupcima, konkurentima, kreditorima) te o internoj okolini, vlastitim tekućim problemima i mogućnostima, prošlim događajima. Postojeći informacijski sustav je na poželjnoj razini, međutim, treba ga konstantno pratiti i održavati na toj razini kako se ne bi zaostalo za konkurencijom.

4.2.3.4. Analiza financijskih resursa

Financijski resursi obuhvaćaju financijska sredstva i njihove izvore. Težnja uspješnih poduzeća je da se financiraju iz vlastitih izvora. Menadžment u svojim poslovnim aktivnostima mora voditi brigu o likvidnosti i pravilnoj dinamici novčanih tijekova kako bi se utjecalo na izbor najjeftinijih izvora financijskih resursa. Promatrajući financijske podatke za 2014. i 2015. godinu, može se reći da poduzeće dobro posluje, nema većih financijskih problema te mu je to dobra podloga za poslovanje u budućnosti.

4.3. POVEZIVANJE FAKTORA EKSTERNE I INTERNE OKOLINE

Za povezivanje internih i eksternih faktora nekog poduzeća koristi se SWOT analiza. Poduzeće se SWOT analizom koristi kako bi formiralo određenu strategiju u poslovanju.

U sljedećoj tablici prikazane su moguće prilike i prijetnje te snage i slabosti poduzeća.

Tablica 4. SWOT analiza poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o, Split“

SNAGE	**SLABOSTI**
Kvaliteta proizvoda Kvalitetna oprema za rad Visoka efikasnost Dobri odnosi za kupcima Dobri odnosi sa dobavljačima	Nedovoljno dobri organizacijski procesi
PRILIKE	**PRIJETNJE**
Trendovi u svijetu Nove tehnološke mogućnosti Pojava novih segmenata (vrsta) kupaca	Pojava konkurencije na tržištu Povećanje poreza Prijetnja supstitucijskih proizvoda

Izvor: Alajbeg, A., prema Buble, M., et. al., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 68.

SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima.[44]

Tablica 5 prikazuje TOWS matricu i alternativne strategije koje proizlaze iz matrice za poduzeće „Pro integris inženjering“.

Tablica 5. TOWS matrica poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o., Split“

	SNAGE Kvaliteta proizvoda Kvalitetna oprema za rad Visoka efikasnost Dobri odnosi za kupcima Dobri odnosi sa dobavljačima	**SLABOSTI** Nedovoljno dobri organizacijski procesi
PRILIKE Trendovi u svijetu Nove tehnološke mogućnosti Pojava novih segmenata (vrsta) kupaca	**S-O (Maksi–Maksi strategija)** Vlastitim znanjem i iskustvom postati još bolje poduzeće, prepoznatljive te privući nove kupce	**W-O (Mini-Maksi strategija)** Uvođenjem novih tehnologija te modernizacijom poslovanja smanjiti opseg i troškove papirologije
PRIJETNJE Pojava konkurencije na tržištu Povećanje poreza Prijetnja supstitucijskih proizvoda	**S-T (Maksi-Mini strategija)** Iskoristiti prednosti širokog područja djelovanja te znanje stručnih djelatnika kako bi bili uvijek ispred konkurencije i zadržali postojeće kupce	**W-T (Mini-Mini strategija)** Povećati ulaganja u istraživanje i razvoj kako bi se smanjili nepotrebni troškovi

Izvor: Alajbeg A., prema primjeru iz Buble, M., et. al., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 71.

Poduzeće će nastojati koristiti S-O (Maksi-Maksi strategiju) i znanjem svojih zaposlenika i njihovim iskustvom postati još bolje poduzeće, prepoznatljivije na tržištu te na taj način privući nove kupce. Poduzeće je na dobrom putu što se tiče poslovanja i djelovanja na tržištu.

[44] Buble, M., et. al. (2005.), op. cit., str. 69.

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu iznesen je sažeti pregled poslovne okoline poduzeća, također metoda i tehnika koje se koriste u analizi okoline na primjeru jednog poduzeća. Poduzeće djeluje u okolini s kojom je u stalnoj interakciji. Okolinu poduzeća čine sve pojave i čimbenici u poduzeću i izvan njega koji utječu direktno i indirektno na njegovo poslovanje. Okolina poduzeća dijeli se na eksternu (vanjsku) i internu (unutarnju) okolinu. Eksternu okolinu čine čimbenici koji se nalaze izvan poduzeća i na koje poduzeće ne može odnosno nije u mogućnosti utjecati, dok se čimbenici interne okoline nalaze se u samom poduzeću i na njih poduzeće može djelovati.

Kod analiziranja okoline, analiziraju se segmenti opće okoline, poslovne okoline te interne okoline poduzeća te se ovisno o segmentu koji se analizira, primjenjuju odgovarajuće metode i tehnike. Analiza poslovnog okruženja je bitna iz razloga što se na taj način način određuje budućnost poduzeća.

Najlakši, a ujedno i najjednostavniji način za utvrđivanje stanja poduzeća je SWOT analiza kojom se definiraju vanjske prilike i prijetnje te unutarnje snage i slabosti.

Za primjer je uzeto poduzeće „Pro integris inženjering d.o.o., Split“ na kojem su provedene metode i analize poslovne okoline. To je poduzeće koje se bavi pružanjem usluga iz područja elektroenergetike. Može se zaključiti da je poduzeće svojim znanjem te svojom kvalitetom i upornošću postalo poznato na tržištu. Da bi zadržalo vodeću poziciju na tržištu, poduzeće treba iskoristiti prednosti velikog područja djelovanja te znanje svojih djelatnika kako bi bilo ispred konkurencije i zadržalo postojeće kupce.

POPIS LITERATURE

1. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.

2. Samuelson, A. P., Nordhaus, W., Ekonomija, MATE, Zagreb, 1992.

3. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.

4. Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994.

5. Buble, M., et. al., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.

6. Drucker, P. F., Praktice of management, Naklada Ljevak, Zagreb, 2006.

7. Buble, M., et. al., Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997.

8. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993.

9. Bulat, V., Teorija organizacije, Informator, Zagreb, 1987.

10. Bahtijarević – Šiber, F., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.

11. Šunje, A., Top menadžer, vizionar i strateg, Zagreb, 2003.

12. Interni podaci poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o., Split“

Internet izvori:

1. www.wikipedia.com (Posjećeno 26.6.2016.)

2. www.prointegris.hr (Posjećeno 26.6.2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Segmenti okoline poduzeća.....4

Slika 2. Korporacijski prikaz organizacijske kulture.....27

Slika 3. Poslovni prihodi poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o.“.....32

Slika 4. Porterov model pet konkurentskih snaga poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o. Split“.....37

Slika 5. Organizacijska struktura poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o., Split“.....38

POPIS TABLICA

Tablica 1. Poslovni rezultati poduzeća „Pro integris inženjering“ 2011.-2015.....32

Tablica 2. PEST analiza poduzeća „Pro integris d.o.o., Split".....33

Tablica 3. Analiza zainteresiranih za poduzeće „Pro integris inženjering d.o.o., Split“....35

Tablica 4. SWOT analiza poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o, Split“.....41

Tablica 5. TOWS matrica poduzeća „Pro integris inženjering d.o.o., Split“.....41