

OKOLINA PODUZEĆA

1. ŠTO JE TO OKOLINA?

- označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje management mora respektirati prilikom donošenja odluka.

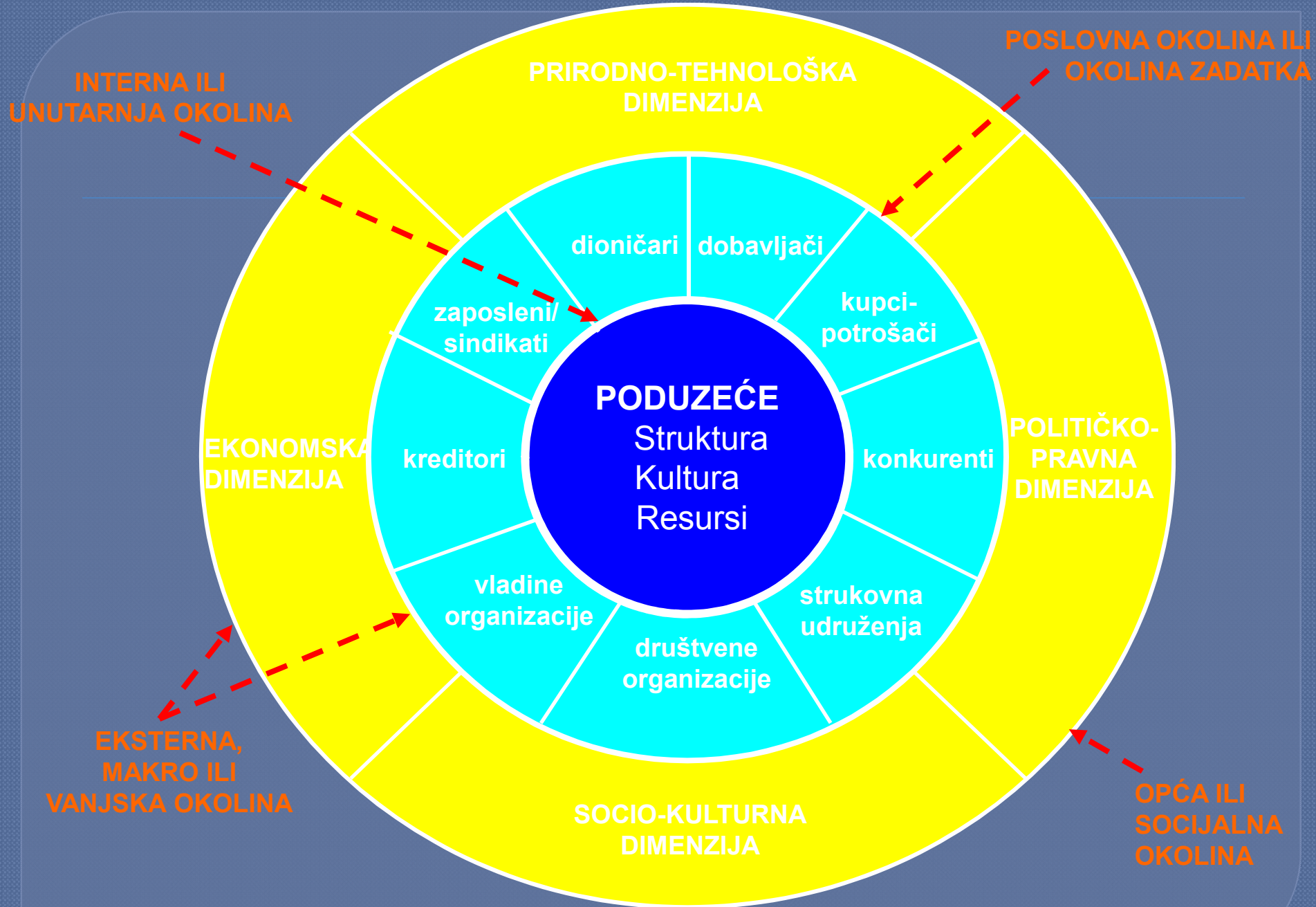
2. TEMELJNI SEGMENTI OKOLINE?

- Eksterna ili vanjska okolina

1. opća ili socijalna okolina,
2. poslovna okolina ili okolina zadatka.

- Unutarnja ili interna okolina

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



Slika 18 Segmenti eksterne okoline

Opća ili socijalna okolina

1. političko-pravna okolina,
2. ekonomska okolina,
3. socijalno-kulturna okolina,
4. tehnološka okolina.

(1) Političko-pravna okolina

1. utvrđivanje zakonskog okvira - zakonski propisi koji direktno ili indirektno reguliraju poslovanje poduzeća

Razlikuju se:

- opći i
- posebni zakonski propisi



Političko-pravna okolina- nastavak

2. utjecaj na alokaciju resursa - tri su glavna izazova državi da reagira:

- **diskriminacija na tržištima radne snage**, tj. kada se prema nekim grupama provodi diskriminacija ili se one isključuju iz djelatnosti s visokim plaćama,
- **rušenje savršene konkurencije**, tj. u slučajevima stvaranja monopola i zatvaranja tržišta za druga poduzeća,
- **postojanje značajnih eksternalija**, tj. zagađivanje okoline i nedovoljno ulaganje u znanje

3. preraspodjela dohotka - radi osiguranja socijalne sigurnosti

4. makroekonomska stabilizacija - država nastoji ublažiti konjunkturane cikluse kako bi spriječila kroničnu nezaposlenost, ekonomsku stagnaciju i inflaciju cijena, te potakla gospodarski rast.

Instrumenti države i odgovori managementa



Instrumenti:

- monetarna i fiskalna politika,
- pritisak različitih grupa, političkih stranaka i njihovih vođa.

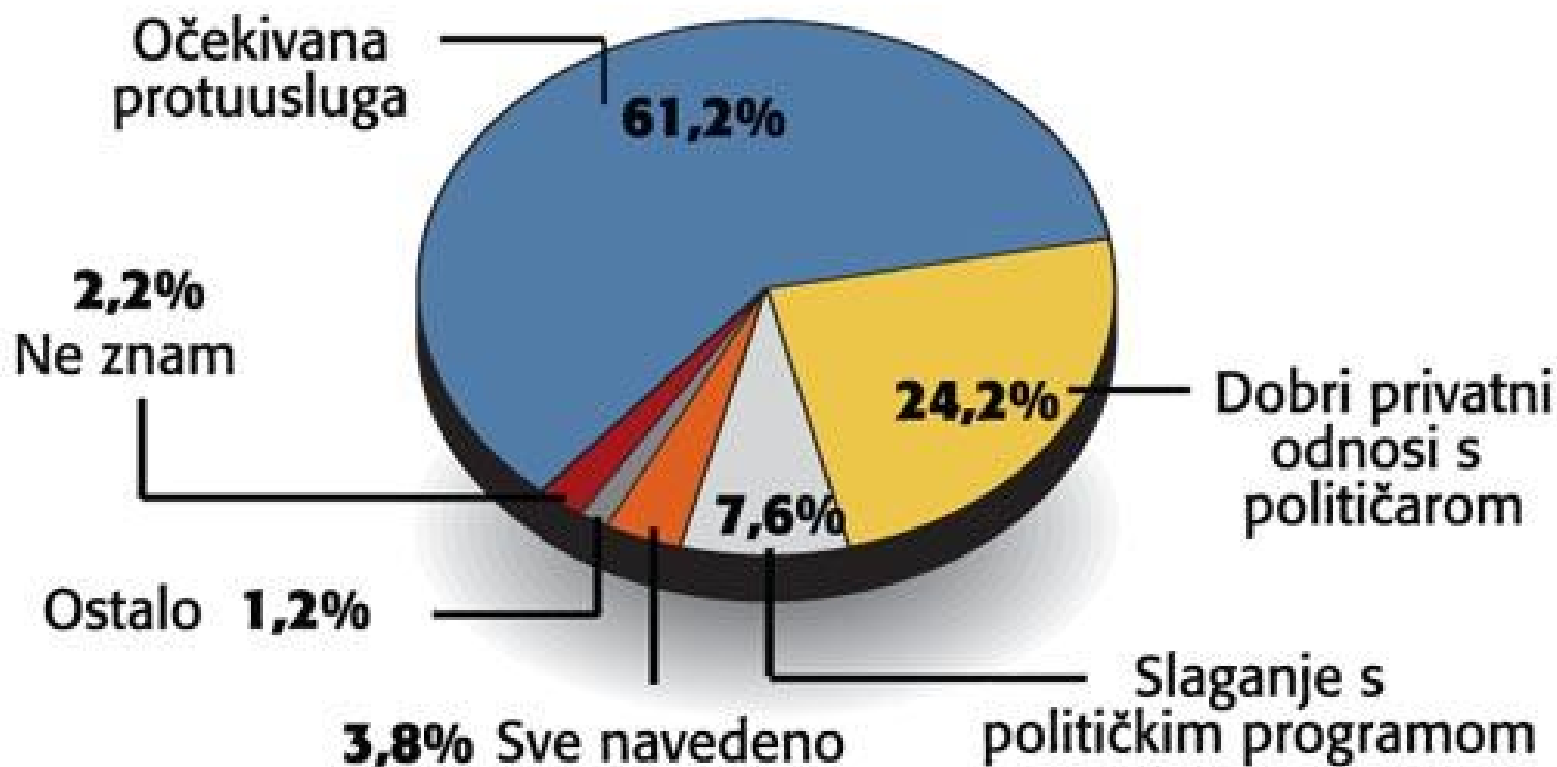
Odgovori managementa:

1. opći politički - koji mogu biti usmjereni na:

- obranu postojećeg stanja - reaktivni,
- “čekati i vidjeti” - neutralni i
- unapređenje performanci za savladavanje političkih napada i intervencija vlade - proaktivni odgovor.

2. specifične političke strategije - orijentirani su na financiranje izborne utrke, lobiranje i stvaranje koalicija.

Što je glavni razlog donacijama koje privatne osobe ili poduzeća daju nekoj političkoj stranci, političkom kandidatu ili političaru



Ekonomska okolina

- **odnosi se na cjelokupno zdravlje ekonomskog sistema u kojemu poduzeće operira.**

Četiri aspekta ekonomske okoline:

- 1. poslovni ciklusi**
- 2. globalna ekonomija**
- 3. unaprjeđenje proizvodnosti**
- 4. upravljanje ograničenim resursima.**

Poslovni ciklusi

1. poslovni ciklusi - određeni zaokret u ukupnom nacionalnom outputu, dohotku i zaposlenosti.

- temeljne su prekretnice konjunktornog ciklusa “vrhovi” i “dna”,
- glavne su mu faze “recesija” i “ekspanzija”.

Recesija je silazna faza konjunktornog ciklusa - to je razdoblje u kojemu realni BDP opada najmanje kroz dva uzastopna tromjesečja. Ona započinje na vrhu i završava na dnu konjunktornog ciklusa.

Recesiju karakterizira:

- kupnje potrošača naglo se smanjuju, dok se zalihe trajnih dobara u poduzećima neočekivano povećavaju. Budući da poduzeća reagiraju smanjujući proizvodnju, realni BDP pada. Ubrzo nakon toga gospodarske investicije u tvornice i opremu također se naglo smanjuju.
- opada potražnja za radnom snagom. Najprije se očituje kao smanjivanje prosječnog radnog tjedna, a slijede privremena otpuštanja s posla i viša nezaposlenost.

Poslovni ciklusi - Nastavak

kako proizvodnja opada, potražnja i ponuda sirovina se smanjuju, a cijene mnogih roba se obrušavaju.

Manje je vjerojatno, da će doći do pada nadnica i proizvođačkih cijena, no one su sklone usporenijem rastu u recesiji.

profiti poduzeća u recesiji značajno se smanjuju.

U anticipiranju toga, cijene običnih dionica često padaju jer investitori “nanjuše” dolazak gospodarskog opadanja.

Međutim, zato što se smanjuje potražnja za kreditima, u recesijama **obično padaju i kamatnjaci.**

Ekspanziju (gospodarski polet) karakteriziraju obrnute tendencije od gore navedenih.

Globalna ekonomija

2. globalna ekonomija - integriranje i stvaranje različitih ekonomskih zajednica s težnjom k općoj globalizaciji ekonomije.

Provodi se 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:

- *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.

Unapređenje proizvodnosti

- Centralni izazov za managere; oni se pitaju kako da izvuku što više iz svih raspoloživih resursa: ljudskih, financijskih i materijalnih.
- **Organizacijska proizvodnost** je odnos totalnog organizacijskog outputa prema totalnom inputu korigiranim za inflaciju u određenom vremenskom razdoblju.

Determinante proizvodnosti:

- uloženi kapital ⇒ porezna politika,
- ljudski potencijali ⇒ obuka i participacija,
- vlada ⇒ reforma zakonodavstva,
- inicijative privatnog sektora ⇒ uloga managementa i angažiranje zaposlenih.

Upravljanje ograničenim resursima

- Nameću se dva temeljna pitanja:

- globalna perspektiva resursa - racionalno korištenje,

- strategija upravljanja resursima - očuvanja i inovacije resursa:

1. ulaganjem u mobilizaciju dalekih i marginalnih resursa iz okoline,

2. porastom naglaska na recikliranje otpada,

3. porastom uporabe alternativnih izvora energije i materijala,

4. redizajniranjem proizvoda.

Socijalna okolina

Dimenzije socijalne okoline:

1. demografske promjene,
2. vrijednosti i vjerovanja ljudi,
3. stavovi prema radu,
4. obrazovanje stanovništva.

1. demografske promjene - veličina stanovništva, njegova geografska rasprostranjenost, gustoća, trendovi kretanja, starosna struktura, stopa nataliteta i mortaliteta, ženidbe, zatim rasna, etnička i vjerska struktura.
2. vrijednosti i vjerovanja ljudi - pogled na svijet koji određuje odnos ljudi prema njima samima, prema drugima, prema institucijama, prema prirodi i prema svijetu.

Socijalna okolina nastavak

3. stavovi prema radu - organizacijska lojalnost i radna etika dvije su ključne točke odnosa prema radu.

Pojava novih kooperativnih oblika rada:

- parcijalno vrijeme angažiranja (*part-time*),
- ugovori za vikend (*week-end contracts*),
- privremeni rad,
- rad na daljinu (*teleworking*),
- ugovori za rad u mreži,
- predstavnički rad i drugi.

4. obrazovanje stanovništva - društvo znanja (postposlovno društvo)

- porast opće razine obrazovanja
- rapidan rast broja svih kategorija stručnjaka.

Najznačajnija društvena uvjerenja u SAD

1. Vjerovanje da postoje prilike za ljude koji su voljni i sposobni raditi i iskoristiti dane prilike.
2. Vjera u poduzetništvo i poštovanje prema vlasnicima i vođama poduzeća.
3. Vjerovanje u konkurenciju i natjecateljstvo u svim aspektima života, naročito u gospodarstvu.
4. Poštovanje pojedinca, bez obzira na rasu, religiju ili uvjerenje.
5. Poštovanje ovlasti koje proizlaze iz vlasništva, stručnog znanja i izbornih političkih položaja ili onih po imenovanju.
6. Vjerovanje u obrazovanje i poštivanje obrazovanja.
7. Vjera u postupke logičnog zaključivanja, znanost i tehnologiju.
8. Vjerovanje u važnost promjena i eksperimentiranja kako bi se našli bolji načini izvođenja stvari.

Tehnološka okolina

Tehnologija označava sveukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju.

Posebno su značajna dva aspekta tehnologije:

- 1. proces inovacija,**
- 2. razvoj mikroelektronike.**

1. Proces inovacija - proces pretvaranja invencija (novog znanja) u nove postupke, tehnike, tehnološke procese, tehnologije, nove ili poboljšane proizvode.

Karakteristika današnjeg doba:

- povećanje broja inovacija i**
- skraćivanje vremena njihove komercijalizacije.**

Trajanje vremena od ideje do njezine komercijalizacije

112 godina za fotografiju

56 godina za telefon

35 godina za radio

12 godina za televiziju

6 godina za atomsku bombu

5 godina za tranzistor

3 godine za integrirane krugove

(1727-1839)

(1820-1876)

(1867-1902)

(1922-1934)

(1939-1945)

(1948-1953)

(1958-1961)

The new iPad



Razvoj mikroelektroničke tehnologije

○ Nova industrijska revolucija.

Mikroelektronika se svrstava u bazne tehnologije - ona je infrastrukturnog značenja za čitavu elektroniku, a elektronika je dalje infrastruktura niza drugih područja, kao što su telekomunikacije, informatika i računarstvo, automatizacija i robotika.

- **CIM** (Computer Integrated Manufacturing)
- **OAS** (Office Automation System)

Biotehnologija - integrirana uporaba biokemije, mikrobiologije i inženjerskih metoda.

- genetika i genetski inženjering
- biočip - mreža kompjutorski logičkih kola od živih bakterija
- omogućava proizvodnju takvih mikroprocesora memorija kojih je milijune puta veća od memorije najmoćnijeg kompjutora

Poslovna okolina ili okolina zadatka (task environment)

- 1. Konkurenti** - druga poduzeća koja se natječu za kupce.
- 2. Kupci** - osobe ili organizacije koje plaćaju novcem da bi dobile proizvod ili uslugu.
- 3. Dobavljači** - pojedinci i organizacije koji poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima.
- 4. Regulatori** - specifične organizacije u poslovnoj okolini koje imaju moć da kontroliraju, reguliraju ili utječu na politiku i praksu poduzeća. Dvije vrste ovih regulatora:
 - 1. vladine agencije i*
 - 2. interesne grupe*
- 5. Sindikati** - kolektivno pregovaranje i sindikalne akcije (štrajkovi, bojkoti, pasivna rezistencija i slično).

3. INTERNA OKOLINA

Segmenti interne okoline:

1. organizacijska struktura

2. organizacijska kultura

3. organizacijski
resursi



Organizacijska struktura

- Sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća
- Treba omogućiti poduzeću:
 - da smanji internu i eksternu neizvjesnost
 - da se osposobi za obavljanje različitih aktivnosti, uz adaptaciju utjecajima okoline
 - da osigura uspješnu koordinaciju svih aktivnosti u poduzeću.
- U tu svrhu pet osnovnih tipova OS:
 1. funkcijske organizacijske strukture,
 2. divizijske organizacijske strukture,
 3. matrične organizacijske strukture,
 4. procesne organizacijske strukture,
 5. mrežne organizacijske strukture.

Organizacijska kultura i resursi

2. Organizacijska kultura - ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenih u poduzeću. Ona usmjerava ponašanje zaposlenih u poduzeću.

3. Organizacijski resursi - prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska znanja i sposobnosti kojima se poduzeće može koristiti.

Četiri temeljne skupine resursa:

1. fizički resursi

2. ljudski resursi

3. informacijski resursi

4. financijski resursi

ODNOS PODUZEĆE - OKOLINA

Dva ključna pitanja:

1. Kako okolina djeluje na poduzeće?
2. Kako poduzeće odgovara na utjecaje iz okoline?

Djelovanje okoline na poduzeće

Utjecaj okoline na poduzeće manifestira se u:

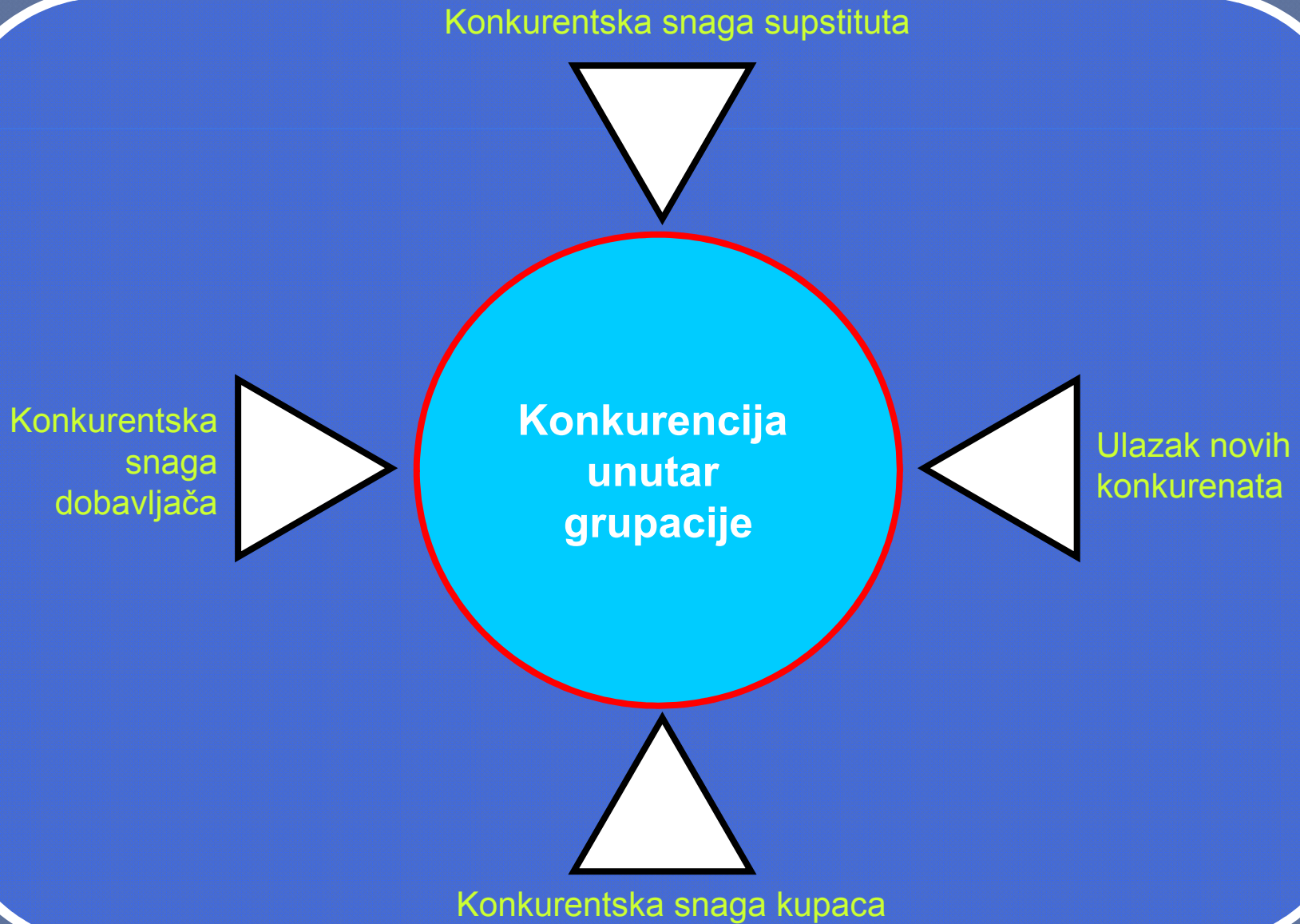
1. promjenama okoline i kompleksnosti
2. djelovanju konkurentskih snaga
3. turbulentnosti okoline

(1) promjena okoline i kompleksnosti



**Slika 19 - Promjena okoline, kompleksnost i neizvjesnost
(Prema: Thompson, 1967, 72)**

(2) djelovanje konkurentskih snaga



Slika 20 - Porterov model pet konkurentskih snaga

Turbulentnost okoline



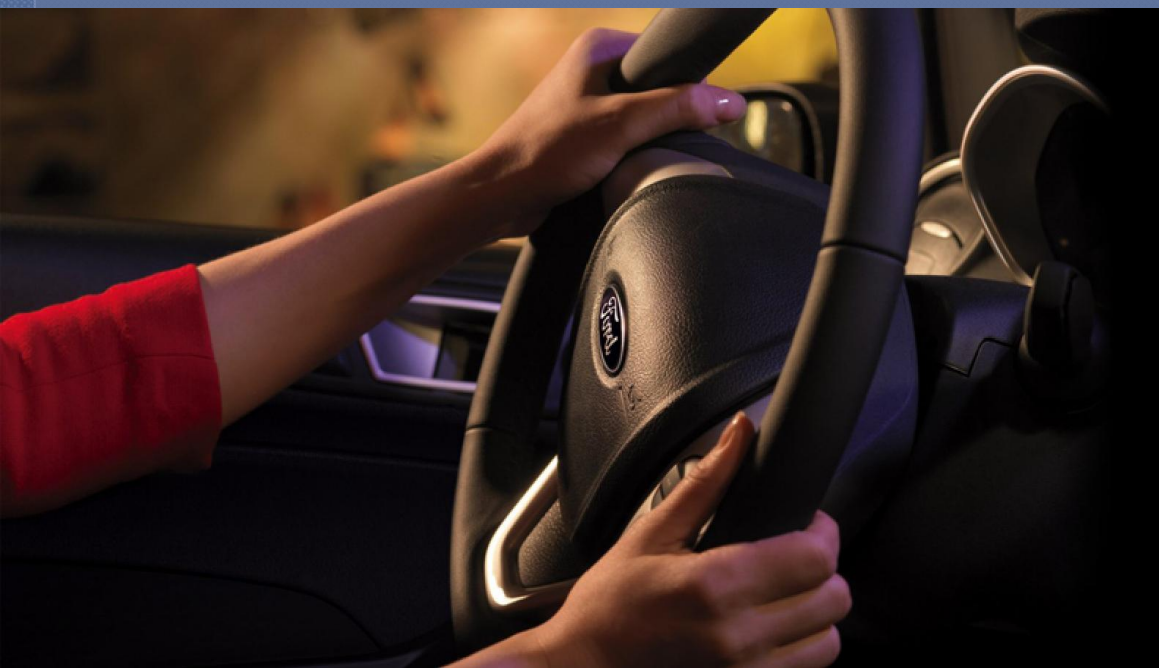
Odgovor poduzeća na svoju okolinu

Tri temeljna tipa proaktivnih strategija:

1. nezavisna strategija
2. kooperativna strategija
3. strategija manevriranja



COOPERATION



(1) Nezavisna strategija

○ - reakcije poduzeća mijenjanjem okoline.

Tri su osnovna tipa nezavisne strategije:

1. konkurentni odgovor

2. odgovor putem odnosa s javnošću

3. dobrovoljan odgovor (socijalna odgovornost)

(2) Kooperativna strategija

- Četiri su tipa kooperativne strategije:
 1. **implicitna kooperacija** - usklađivanje ponašanja poduzeća
 2. **kontrakting** - ugovorna suradnja
 3. **kooptacija** - apsorpcije elemenata poslovne okoline u vodstvo ili vodeću strukturu poduzeća
 4. **koalicija** - zajedničko djelovanje dva ili više poduzeća (npr. *joint venture*)

(3) Strategija manevriranja

Četiri tipa strategije manevriranja:

1. izbor područja djelovanja - domena poduzeća

2. diverzifikacija:

1. koncentrična diverzifikacija: **postojeće (tehnologija ili tržište) - novi proizvod**

2. horizontalna diverzifikacija: **postojeće tržište - nova tehnologija - novi proizvod**

3. konglomeratska diverzifikacija: **novi proizvod - nova tehnologija - novo tržište**

3. integracija - fizičko povezivanje poduzeća:

1. merger - **spajanjem u novo**

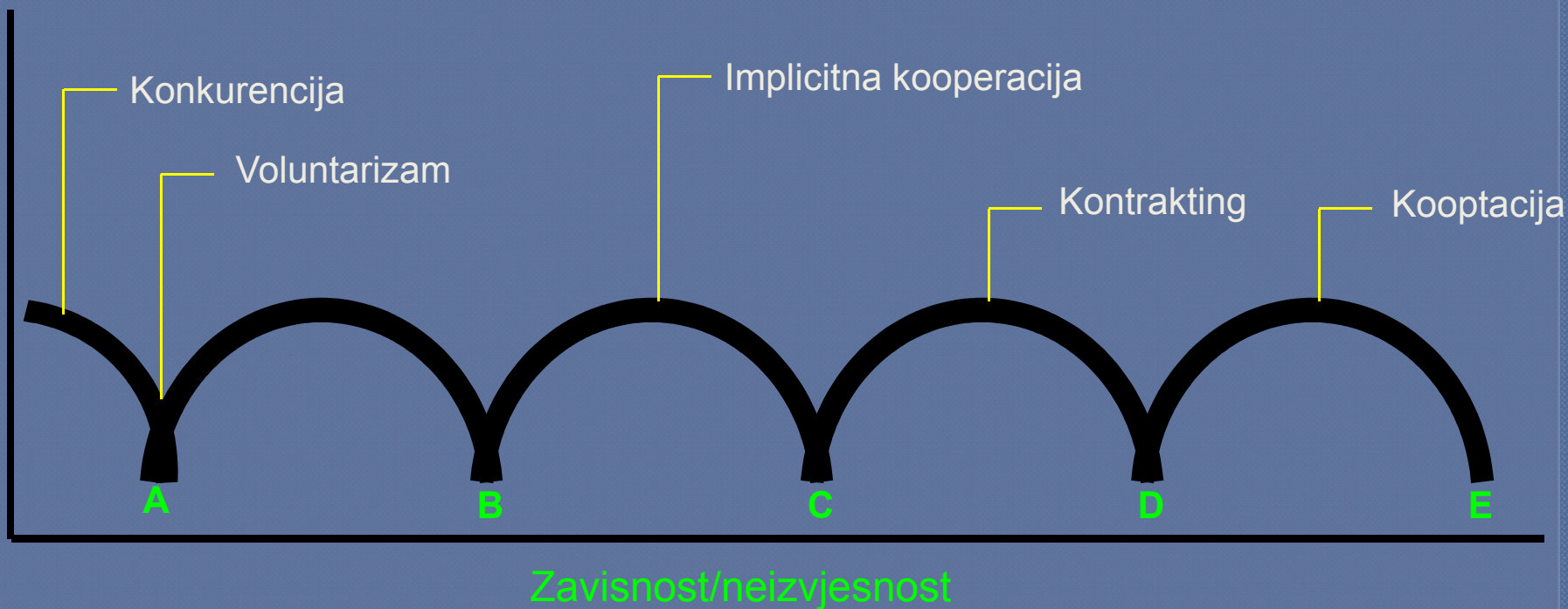
2. takeover - **preuzimanje (preuzeto postaje dio)**

3. acquisition - **pripajanje (pripojeno funkcionira kao podružnica)**

4. divestitura - lišavanje prodajom

Izbor strategije upravljanja okolinom

Koristi za poduzeće



Slika 21 - Graf mehanizma kontingencije eksterne zavisnosti/neizvjesnosti (Gallbraith, 1977, 220)

Načela izbora adekvatne strategije:

- Prvo, **poduzeća trebaju pokušati** *promijeniti odgovarajuće elemente okoline.*
- Drugo, **poduzeća trebaju izabrati** *odgovarajuće strategije usmjerene na primjerene elemente okoline.*
- Treće, **poduzeća trebaju implementirati** *strategije koje nude najviše koristi uz najniže troškove.*

Kraj

