

3. Menadžment i okruženje

Menadžment i okruženje

Predavanje iz Osnova menadžmenta

- menadžment svakog poduzeća mora osigurati trajno i uspješno poslovanje u okviru vrlo složenog sustava odnosa koji se uspostavljaju između ostvarivanja interesa poduzeća, s jedne strane, i okruženja poduzeća s druge strane
- okruženje poduzeća je moguće definirati kao ukupnost činitelja koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja poslovnih odluka
- promjene u okruženju mogu djelovati pozitivno (prilike) ili negativno (opasnosti) na poslovanje poduzeća

- stalne promjene u okruženju potiču menadžment na stalnu aktivnost, odnosno praćenje i predviđanje budućih poslovnih promjena jer se odluke moraju donijeti prije nego promjene nastupe
- potrebno je razlikovati utjecaje ⇒
 - eksterne ili vanjske okoline
 - interne ili unutarnje okoline
- u okvirima **eksterne okoline** razlikuju se
 - opća ili socijalna okolina
 - poslovna okolina ili okolina zadatka

Opći ili socijalni segment eksterne okoline

- opću ili socijalnu okolinu (makrookolinu) poduzeća čine sile iz okruženja na koje poduzeće nema nikakve mogućnosti utjecanja
- možemo ju podijeliti na:
 - političko-pravnu okolinu
 - ekonomsku okolinu
 - socijalno-kulturnu okolinu
 - tehnološku okolinu
- **političko-pravna okolina** ⇒ politiku u najširem smislu možemo definirati kao znanost o javnom utjecaju i kontroli

- uspostavljanje pravno-političkog sustava je neophodno za funkcioniranje svakog društva jer se mora osigurati kompromis između različitih pojedinaca i grupa čiji su interesi i ciljevi često konfliktni
- djelovanje pravno-političkog sustava, odnosno države, na poduzeće se manifestira kroz:
 - utvrđivanje zakonskog okvira
 - utjecaj na alokaciju resursa
 - preraspodjelu dohotka
 - makroekonomsku stabilizaciju
- opći zakonski propisi se jednako odnose na sva poduzeća bez obzira na njihovu veličinu, djelatnost, lokaciju i dr.

- posebni zakonski propisi su brojniji, a odnose se ili na vrstu poduzeća ili na neku djelatnost
- svi zakonski propisi imaju za cilj zaštitu jedno poduzeće od drugog, potrošače od nelojalne poslovne prakse te zaštitu širi društveni interes od neodgovornog poslovnog ponašanja pojedinih gospodarskih subjekata
- država utječe na alokaciju resursa kako bi se povećala ekonomska efikasnost društva, a to se događa najčešće u sljedećim situacijama ⇒
 - ⇒kada postoji diskriminacija na tržištu radne snage
 - ⇒rušenje monopolskih odnosa na tržištu
 - ⇒postojanje značajnijih eksternalija

3. Menadžment i okruženje

- intervencije u raspodjeli dohotka poduzimaju moderne države koje imaju za cilj osigurati odgovarajuću razinu socijalne sigurnosti, financiranjem različitih društvenih potreba
- na području makroekonomske stabilizacije država nastoji spriječiti kroničnu nezaposlenost, ekonomsku stagnaciju i inflaciju cijena, te potaknuti gospodarski rast ⇒ najvažniji instrumenti su monetarna i fiskalna politika
- uz spomenute utjecaje države na menadžment poduzeća, česti su i pritisci drugih subjekata iz političko-pravne okoline, npr. političkih stranaka čime dolazi do politizacije menadžmenta

- menadžeri su iz tog razloga često upleteni u politička pitanja, a posebno vrhovni menadžeri, čime gube svoju tradicionalnu ulogu i preuzimaju ulogu političkog pregovaranja
- kako bi se ovakve situacije svele na minimum, strateškim planiranjem i planiranjem komunikacije s okruženjem se unaprijed definiraju opće i specifične političke strategije koje se primjenjuju kao odgovori na promjene u političko-pravnoj okolini
- opći politički odgovori ⇒
 - ⇒ braniti postojeće stanje – reaktivni odgovor
 - ⇒ čekati i vidjeti – neutralni odgovor
 - ⇒ svladavanje političkih napada i intervencija vlade – proaktivni odgovor

- specifične političke strategije koje koriste menadžeri u komuniciranju s političko-pravnom okolinom su financiranje izborne utrke, lobiranje i stvaranje koalicija
- sve je više zakona koji direktno ili indirektno tretiraju menadžere kao nositelje odgovornosti za poštivanje ili nepoštivanje zakona
- država svojim mjerama potiče ili sputava gospodarsku aktivnost poduzeća ⇒ jamči provedbe ugovora, zaštitu prava vlasnika, ali i štiti radnike, potrošače i širu zajednicu

- **ekonomska okolina** ⇒ složeni ekonomski sustav koji utječe na poslovanje poduzeća
- za menadžment poduzeća najvažnije utjecaje iz ekonomske okoline imaju inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja, te globalni ekonomski odnosi, ograničenost resursa i sl.
- potrebno je razmotriti sljedeće aspekte ekonomske okoline:
 - poslovni ciklusi (ekspanzija, vrh, recesija ili dno)
 - globalna ekonomija (povećanje prilika, ali i prijetnji poslovanju poduzeća)
 - unaprijeđenje proizvodnosti (ulaganje kapitala, ljudskih potencijala, uloga vlade i inicijative privatnog sektora)
 - upravljanje ograničenim resursima

- **socijalna okolina** ⇒ sustav općih društvenih kretanja koji utječe na okolinu
- za menadžment poduzeća važne su četiri dimenzije socijalne okoline ⇒
 - demografske promjene
 - vrijednosti i vjerovanja ljudi
 - stavovi prema radu
 - obrazovanje stanovništva
- današnji demografski profili su temelj za sutrašnju radnu snagu i potrošače ⇒ menadžeri na temelju njih mogu izrađivati kvalitetne planove kadrova i marketing planove

- proučavanje stavova, uvjerenja i vrijednosti u nekoj socijalnoj sredini je nužno za odlučivanje menadžera, a posebno u onim poduzećima koja šire poslovanje na nova područja
- u odnosu prema radu posebnu važnost imaju lojalnost prema poduzeću i radna etika
- porast opće razine obrazovanja stanovništva utječe na potražnju na tržištu, ali i na poslovnu orijentaciju poduzeća, odnosno na planiranje budućih kadrova

3. Menadžment i okruženje

- **tehnološka okolina** ⇒ sveobuhvatnost općeg tehnološkog i znanstvenog razvoja bez kojeg nema ni općeg gospodarskog razvoja
- podrazumijeva razvoj tehnike, tehnologije i unaprjeđenja uvjeta rada
- nije moguće ostvariti bez istraživanja koja se baziraju na razvoju materijala, novih komponenti, alata, proizvodnih linija i procesa koji se primjenjuju u gospodarstvu te kao robe i usluge prodaju na tržištu
- u sustavu tehnoloških trendova za poduzeće je važan ubrzan tempo tehnoloških promjena, neograničena mogućnost inovacija, visok budžet za istraživanja i razvoj i sl.

Poslovna okolina ili okolina zadatka

- Čine ju akteri u neposrednoj okolini poduzeća čiji je utjecaj jačeg intenziteta i mnogo bliži poduzeću od socijalne okoline
- poduzeća su u svakodnevnom kontaktu s poslovnim okolinom te o njoj imaju mnogo informacija i saznanja ⇒ iz tih razloga je menadžerima lakše komunicirati s poslovnim okolinom nego sa socijalnom
- poslovnu okolinu čine:
 - konkurencija
 - kupci
 - dobavljači
 - vladine i druge interesne organizacije
 - sindikati
 - vlasnici
 - partneri

- **konkurenti** – druga poduzeća koja se natječu za resurse
- konkurenti se moraju identificirati, pratiti i nadmudriti
- do informacija o konkurentima može biti jako teško doći, a često to podrazumijeva i otkrivanje njihovih poslovnih tajni
- praćenjem konkurencije utvrđuju se njezine prednosti i slabosti sa ciljem lakšeg eliminiranja iz tržišne utakmice
- ovi odnosi su izuzetno složeni i menadžeri moraju biti oprezni prema tom segmentu poslovne okoline

- **kupci** – osobe ili organizacije koje plaćaju za proizvod ili uslugu
- potrebno je razlikovati krajnjeg kupca od kupca posrednika
- iz potrebe "bavljenja" kupcima proizlazi i uloga koncepcije marketinga u poduzeću
- da bi se saznale potrebe i želje kupaca, kao i stupanj njihova ispunjenja, poduzeća prikupljaju odgovarajuće informacije te oblikuju adekvatan marketing informacijski sistem ⇒ menadžerima predstavlja temelj za donošenje odluka, odnosno za poboljšanje svojih marketinških planova, izvršenja i kontrole

- **dobavljači** – pojedinci i organizacije koji opskrbljuju poduzeće potrebnim resursima ⇒ fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim resursima
- dobavljači fizičkih resursa opskrbljuju poduzeće sirovinama i materijalima, opremom, alatima, rezervnim dijelovima i drugim materijalnim resursima
- dobavljači ljudskih resursa osiguravaju poduzeću kvalificirane kadrove za točno određene poslove ⇒ javne ili privatne agencije
- dobavljači financijskih sredstava su različiti investitori ⇒ banke, dioničari, državne agencije i drugi investitori

- dobavljači informacija ⇒ brojne organizacije koje poduzeću pribavljaju potrebne informacije, kao što su poslovne prognoze, analize tržišta, procjene boniteta i sl.
- **vladine organizacije** – vladine agencije formira vlada sa zadatkom da štite javnost od loše poslovne prakse ili da štite poduzeća jedna od drugih ⇒ agencije za zaštitu okoliša, agencije za kontrolu kvalitete namirnica, agencije za patente i sl.
- **druge interesne organizacije** – formiraju se voljom svojih članova s namjerom da utječu na poslovnu praksu
- ne mogu provoditi vladine mjere, već njihova moć proizlazi iz javnog i poštenog odnosa prema problemima koje rješavaju, ugleda članova i sl. ⇒ udruge za zaštitu potrošača, za zaštitu nepušača i sl.

3. Menadžment i okruženje

- ✿ **sindikati** – organizacije djelatnika koje štite svoje članove od samovolje poslodavaca, osiguravaju provođenje zaključenih kolektivnih ugovora te se bore za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih
- ✿ moć sindikata izvire iz njihove legitimnosti, a na poslovanje poduzeća utječu kolektivnim pregovaranjem te akcijama (štrajkovima)
- ✿ gotovo sva područja ljudskog rada su potencijalni izvor sindikalnog organiziranja te ih menadžment poduzeća nikako ne smije ignorirati

Interna okolina poduzeća

- ✿ predstavlja dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u samom poduzeću te stoga na nju može u potpunosti utjecati
- ✿ govori se o radnoj okolini poduzeća u kojoj se odvijaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak i razvoj poduzeća
- ✿ internu okolinu čine:
 - organizacijska struktura
 - organizacijska kultura
 - organizacijski resursi
- ✿ **organizacijska struktura** podrazumijeva cjelinu veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća

- ✿ organizacijska struktura ima tri funkcije:
 1. smanjivanje interne i eksterne neizvjesnosti
 2. osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti uz prilagođavanje utjecajima okoline
 3. osiguravanje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću
- ✿ **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

- ✿ **organizacijski resursi** se odnose na prirodna i proizvedena dobra te ljudska znanja i sposobnosti kojima se poduzeće koristi u potrošnji ili u proizvodnji
- ✿ moguće ih je razvrstati u:
 - fizičke resurse (ukupno raspoloživa materijalna sredstva poduzeća)
 - ljudske resurse (brojčana, kvalifikacijska, profesionalna struktura zaposlenih te njihov stvaralački rad koji pokreće sve ostale resurse)
 - informacijske resurse (informacijski sistemi koji osiguravaju prikupljanje i obradu svih relevantnih informacija iz okoline)
 - financijske resurse (financijska sredstva potrebna za normalno poslovanje poduzeća)

Odnos poduzeća i okoline

Kako okolina može utjecati na poduzeće?

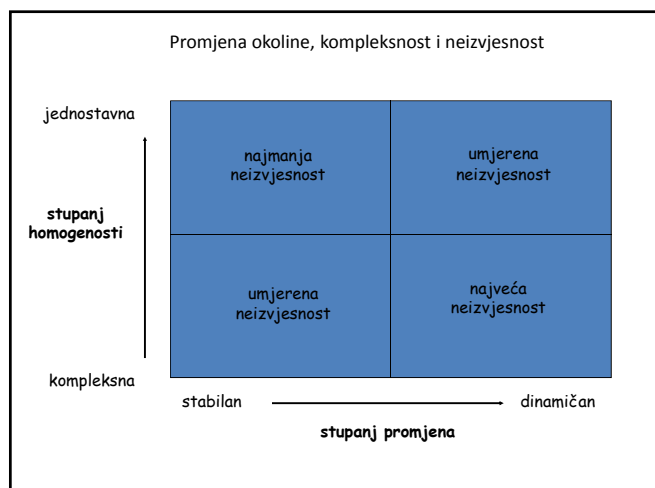
Kako poduzeće može odgovoriti na utjecaje iz okoline?

KLJUČNA PITANJA

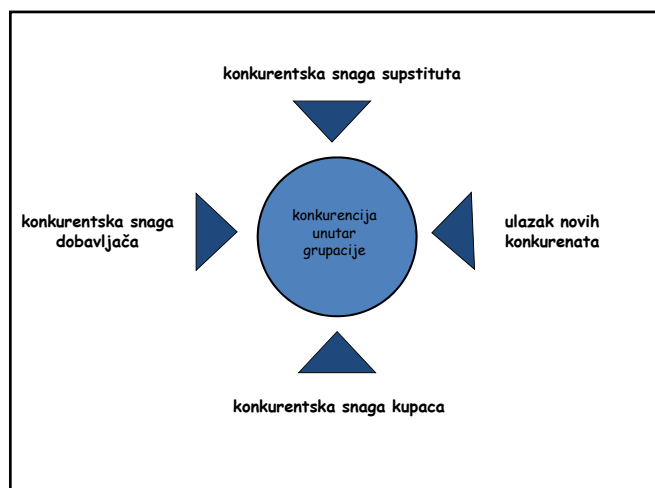
Djelovanje okoline na poduzeće

- ✿ tri temeljna načela ⇒
 - ⇒ promjene okoline i kompleksnost
 - ⇒ konkurentske snage
 - ⇒ turbulentnost okoline
- ✿ stupanj promjene okoline je veličina po kojoj je okolina relativno stabilna ili relativno dinamična
- ✿ stupanj homogenosti okoline je veličina koja prikazuje da li je okolina relativno jednostavna (malo elemenata) ili relativno kompleksna (mnogo elemenata)

3. Menadžment i okruženje



- menadžeri u svakodnevnom promatranju okoline moraju obratiti pozornost na konkurentske snage
- potrebno je poznavati koncept pet konkurentske snage koji obuhvaća:
 - konkurente u grupaciji odnosno između postojećih poduzeća
 - pojavu novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju
 - konkurentska snaga supstituta
 - konkurentska snaga dobavljača
 - konkurentska snaga kupaca



- pod turbulencijama se podrazumijevaju promjene koje razorno djeluju na poduzeće
- situacije koje pridonose takvim promjenama su:
 - organizacije rastu i stvaraju grupe pa su akcije koje vrše dovoljno jake i dugotrajne da unose nove procese u okolinu
 - produbljuju se odnosi između gospodarske sfere i drugih sfera života
 - sve veća ulaganja u istraživanja i razvoj uslijed čega je stalno prisutan određeni pritisak u okolini koji tjera na promjene
- opći oblik organizacijskih turbulencija jesu krize kojima se poduzeća pokušavaju suprotstaviti razvijanjem kriznih planova i kriznih timova

Odgovor poduzeća na djelovanje okoline

- prema filozofiji upravljanja okolinom svakom poduzeću stoje na raspolaganju određene mogućnosti reagiranja na utjecaje iz okoline
- nazivamo ih proaktivnim strategijama kojima se mijenja kontekst okoline u kojoj poduzeće djeluje
- tri su temeljna tipa ovih strategija:
 - nezavisna strategija
 - kooperativna strategija
 - strategija manevriranja
- poduzeće ima na raspolaganju brojne akcije koje se zajedno nazivaju "strategijski odgovor" poduzeća, koji i ne mora značiti reakciju, već može podrazumijevati i zauzimanje pasivnog stava

- **nezavisnom strategijom** nazivamo reakciju poduzeća kojom ono mijenjajući svoje potrebe mijenja i poslovnu okolinu
- time se utjecaji iz okoline svode na najmanju mjeru pa se i neizvjesnost koja je čak prijetila egzistenciji poduzeća umanjuje
- tri su oblika nezavisne strategije:
 - konkurentni odgovor (u uvjetima savršene konkurencije)
 - odgovor putem odnosa s javnošću (u uvjetima kad je podrška okoline raspršena)
 - dobrovoljan odgovor (pitanja društvene odgovornosti)

3. Menadžment i okruženje

- pod **kooperativnom strategijom** se podrazumijeva način na koji poduzeće surađuje s drugim elementima u svojoj okolini
- ova se strategija primjenjuje u dva slučaja:
 - kada se zajedničkim akcijama smanjuju troškovi i rizik
 - kada kooperiranjem raste njegova moć
- četiri su oblika ove strategije:
 - implicitna kooperacija
 - kontrakting
 - kooptacija
 - koalicija

- **strategija manevriranja** podrazumijeva svjestan napor poduzeća da mijenja granice svoje poslovne okoline
- četiri su tipa ove strategije:
 - izbor područja djelovanja
 - diverzifikacija (koncentrična, horizontalna i konglomeratska)
 - integracija (spajanje, preuzimanje i pripajanje)
 - divestitura (prodaja jednog ili više dijelova djelatnosti poduzeća)
- poduzeća koja stalno i agresivno mijenjaju granice svoje okoline nazivaju se prospektori, dok se neagresivna poduzeća nazivaju defendersi

Koju strategiju izabrati?

- na izbor utječu tri načela:
 1. promijeniti odgovarajuće elemente okoline (one koji uzrokuju probleme poduzeću, one koji osiguravaju šansu poduzeću i one koji dozvoljavaju uspješnu promjenu)
 2. izabrati odgovarajuće strategije usmjerene na određene elemente okoline (kontrakting omogućuje upravljanje kupcima i dobavljačima, na konkurentsku okolinu utječe se konkurentskom agresijom ili smirivanjem reakcija itd.)
 3. implementirati strategije koje nude najviše koristi uz najniže troškove

MENADŽERI KOJI PAŽLJIVO RAZMATRAJU SVE BITNE FAKTORE PRI IZBORU STRATEGIJE TE TAKO IZABRANU STRATEGIJU I IMPLEMENTIRAJU, USPJEŠNO ĆE VODITI PODUZEĆE PREMA KONKURENTSKIM PREDNOSTIMA