

# SILE KOJE POTIČU PROMJENE I NJIHOV UTJECAJ NA ORGANIZACIJU

---

Hrženjak, Tamara

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:827715>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Tamara Hrženjak

**SILE KOJE POTIČU PROMJENE I NJIHOV UTJECAJ NA  
ORGANIZACIJU**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Tamara Hrženjak

**SILE KOJE POTIČU PROMJENE I NJIHOV UTJECAJ NA  
ORGANIZACIJU**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment promjena**

JMBAG: 2223098109

e-mail: [thrzenjak@efos.hr](mailto:thrzenjak@efos.hr)

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study Management


Tamara Hrženjak

**DRIVERS OF CHANGE AND THEIR IMPACT ON THE  
ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Tamara Hrženjak

**JMBAG:** 2223098109

**OIB:** 01431086708

**e-mail za kontakt:** tamara.hrzenjak1@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Sile koje potiču promjene i njihov utjecaj na organizaciju

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 10.06.2023. godine

Potpis Tamara Hrženjak

# Sile koje potiču promjene i njihov utjecaj na organizaciju

## SAŽETAK

Suvremene organizacije moraju neprekidno ulagati u svoj razvoj i unapređenje kako bi na tržištu zadržale svoju prvotnu poziciju i ekspandirale poslovne rezultate. Kako bi to bilo izvedivo, moraju se prilagođavati nametnutim zahtjevima iz poslovnog okruženja. Pri tome moraju razumjeti osnovne koncepte i pratiti dinamiku procesa promjena tako da se iskoriste potencijalne prilike iz okoline. Spoznaja važnosti i nužnosti provođenja promjena osnovni je korak u donošenju odluka koje se odražavaju na cjelokupnu izvedbu organizacije. Svaka promjena u obliku sile predstavlja priliku koju je potrebno iskoristiti ili prijetnju koju je nužno ukloniti. Cilj ovog rada je predočiti neophodnost stalnih promjena, napraviti konfiguraciju i raščlambu kompleksne poslovne okoline u kojima djeluju sile, te opisati značaj i odraz najutjecajnijih sila na ukupni poslovni uspjeh. Prilikom izrade rada upotrebljavale su se metoda deskripcije, metoda generalizacije, induktivna metoda, metoda sinteze i analize, metoda kompilacije i klasifikacije. Ovim radom kroz teorijski okvir doneseni su zaključci da je neophodno kontinuirano opažati potrebu za promjenama koje neprekidno vrše pritisak i stvaraju zahtjeve za donošenjem ispravnih odluka koje omogućuju održavanje konkurentske prednosti. Na sile je potrebno adekvatno reagirati i prilagoditi im se, ali i aktivno upravljati kako bi iznjedrile nove vrijednosti koje će omogućiti uspjeh i vodstvo u definiranoj domeni poslovanja. Ova tematika u znanstvenoj i stručnoj literaturi sustavno se izučava, no potrebne su detaljnije analize i studije koje će omogućiti dublje razumijevanje kompleksnosti navedene problematike, a koja je od izrazitog značaja za menadžere koji se svakodnevno suočavaju s izazovima promjena vanjskih i unutarnjih izvora.

**Ključne riječi:** organizacijske promjene, unutarnja i vanjska okolina, značaj sila

## **Drivers of change and their impact on the organization**

### **ABSTRACT**

Modern-day organizations have to continuously evolve in their development and improvements to maintain their original position on the market and expand their business results. In order for this to be practical, they have to take on requirements from the business environment. By doing so, they must understand the basic concepts and follow the dynamics of the change process. That way they can use potential opportunities from the surroundings. Realizing the importance and necessity of implementing changes is a fundamental step in the decision-making process that can affect the overall performance of the organization. Every development that comes from a place of force represents an opportunity that needs to be taken advantage of or a threat that needs to be eliminated. Therefore, this paper intends to present the necessity of constant changes, to make a configuration and an analysis of the complex business environment in which forces operate, and to describe the significance and reflection of the most influential forces on overall business success. Methods that were implemented in this final work were descriptive method, generalization method, inductive method, synthesis, and analysis method, compilation, and classification methods. Conclusions that were made through the theoretical groundwork were that it is necessary to continuously observe the necessity for changes that continuously exert pressure and create requirements to make the right decisions that enable pursuing a competitive advantage. It is necessary to react adequately to the forces and adapt to them, but also actively manage with them to generate new values that will enable success and leadership in the defined business domain. This topic is systematically studied in the scientific and professional literature. However, there are required more detailed analyses and studies that will provide a deeper understanding of the complexity of the mentioned issue, which is of extreme importance for managers who face change challenges from internal and external sources daily.

**Keywords:** importance of forces, internal and external environment, organizational changes

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Promjene kao imperativ u poslovanju .....</b>	<b>2</b>
2.1.1. Definiranje i koncept organizacijskih promjena .....	2
2.1.2. Definiranje okoline organizacije .....	4
2.1.3. Poslovanje u neizvjesnoj okolini.....	5
2.1.4. Burke-Litwin model .....	7
<b>2.2. Konceptualizacija organizacijske okoline .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Eksterna okolina .....</b>	<b>11</b>
2.3.1. Sile u udaljenom poslovnom okruženju .....	13
2.3.1.1. <i>Političko-pravno okruženje .....</i>	<i>14</i>
2.3.1.2. <i>Ekonomsko okruženje.....</i>	<i>15</i>
2.3.1.3. <i>Sociokulturno okruženje.....</i>	<i>16</i>
2.3.1.4. <i>Tehnološko okruženje.....</i>	<i>18</i>
2.3.2. Sile u bližem poslovnom okruženju .....	19
2.3.2.1. <i>Granski pristup- industrijska okolina .....</i>	<i>20</i>
2.3.2.2. <i>Operativni pristup .....</i>	<i>24</i>
<b>2.4. Interna okolina.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5. Značaj i utjecaj sila na poslovanje.....</b>	<b>30</b>
<b>3. Metodologija rada .....</b>	<b>34</b>
<b>4. Rasprava.....</b>	<b>35</b>
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>38</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>39</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>44</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>44</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>44</b>



## 1. Uvod

Suvremene organizacije suočavaju se više nego ikada s mnogobrojnim promjenama. Svaka promjena koja dolazi iz okoline vodi do potrebe za prilagodbom novim okolnostima koje iziskuju mijenjanje ili uvođenje novog načina i pristupa radu. Od organizacije se zahtijeva razvijanje i njegovanje kulture promjene, kojom će promjene postati sastavni dio životnog ciklusa organizacije jer one nisu statički entiteti, već su složeni dinamički sklopovi sustava. Jedna od osnovnih zadaća menadžerske garniture je stvaranje okruženja otvorenog za promjene koje predstavljaju disruptivan proces, a to je potrebno činiti temeljito, izbjegavajući ad-hoc metode. Okoline nisu potpuno stabilne, već prevladava neizvjesnost i neodređenost zbog brojnih silnica koje pritječu i potiču na adekvatnu reakciju.

Brojni autori proučavali su dvosmjernan odnos između okoline i organizacije te su doneseni zaključci da okolina ima velik utjecaj u obavljanju svakodnevnih aktivnosti u organizaciji koja može u određenoj mjeri utjecati na određene elemente iz okoline. Time je nemoguće planiranje i djelovanje, a da se ne uzme u obzir ono što je u neposrednom i posrednom doticaju sa samom organizacijom. Između organizacije i okruženja postoji visok stupanj korelacije, što je utvrđeno brojnim prethodnim istraživanjima koja su uključivala velik broj sila koje vrše pritisak, a čije promjene nepobitno primoravaju organizaciju na promptnu reakciju kako takve promjene ne bi ugrozile uspjeh poslovanja. Svrha ovog rada je identificirati što predstavlja i što sve obuhvaća okolina poslovnog subjekta, te ukazati na najznačajnije sile koje proizlaze iz okruženja organizacije koje mu je bliže i udaljenije i kako promjene sila utječu na odgovor organizacije. Odnosno, cilj ovog rada prikazati je važnost okoline koja okružuje poslovne subjekte i brojnim silama primorava na promjene te utječe na izvedbu organizacije, ali i egzistenciju. Time nije moguće u današnjim uvjetima izbjeći interakciju i biti subjekt sam za sebe, već dolazi do stalnog ispreplitanja postojećih međudnosa, stvaranje novih te razbijanje onih koji više nisu relevantni u određenoj fazi poslovanja. Struktura rada obuhvaća definiranje promjena te objašnjenje kako one utječu na stvaranje novih uvjeta. Opisat će se okolina jer svakoj promjeni ishodište je u poslovnoj okolini te će se zbog velikog obima sila navesti i objasniti utjecaj samo onih najznačajnijih koje djeluju najveći dio vremena s kojima se suočava najveći broj organizacija. Naglasak je pri tome stavljen na organizacije koje pristupaju proaktivno ili reaktivno izmjenama okolnosti i sila te ima mogućnost odabira različitih strateških odgovora, a što se odražava na ukupan poslovni rezultat.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

### 2.1. Promjene kao imperativ u poslovanju

#### 2.1.1. Definiranje i koncept organizacijskih promjena

Pojam organizacijskih promjena predstavlja dinamičan proces u kojemu se organizacija suočava s novonastalim okolnostima na koje mora odgovoriti pravodobno kako bi bio omogućen njezin rast i razvoj. „Organizacijske promjene (*organizational change*) bi se mogle definirati kao proces mijenjanja, odnosno modificiranje postojeće organizacije“ (Certo, 1989:287). Prema Sikavici (2008), promjene predstavljaju život i način života neke organizacije, proces mijenjanja organizacije, čije vrijeme trajanja ovisi o vrsti i složenosti same promjene te svaku promjenu tumači kao cikluse izmjene stanja ravnoteže, kaosa i reintegracije. Faza ravnoteže je stanje u kojem je sustav stabilan i na kojem počiva netaknut *status quo*. U fazi kaosa sustav je nestabilan i dolazi do uzburkavanja i urušavanja trenutnog poznatog stanja prožetog nepredvidivim procesima koji se fazom integracije implementiraju u novouveden sustav, što dovodi do ponovne uspostave ravnoteže. Ovakav ciklus ponavlja se tijekom cjeloživotnog ciklusa organizacijskog subjekta. Sikavica (2011) navodi da Daft (1992) definira promjene, kao unošenje novih ideja i obrazaca ponašanja u organizaciju, a Nadler (1997) kao prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje, pri čemu taj prijelaz mora trajati što kraće kako bi se lakše upravljalo organizacijom i minimalizirali se troškovi. U procesu provođenja promjena organizacija mora biti dinamički stabilna, odnosno mora uključiti stabilnost u nepredvidivom procesu. „Organizacija može funkcionirati uspješno samo kroz interakciju sa širom okolinom čiji je dio“ (Aleksić, 2014:17). Svaka promjena uvjetovana je čimbenicima okoline koji pritišću i izazivaju najčešće neočekivanu potrebu za preinakom ili transformacijom postojećeg stanja. Stoga, „promjene su nužne zbog potrebe organizacije da bude uspješna, jer želja za uspjehom, više od bilo čega drugoga, potiče na stalno mijenjanje“ (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:219). U provođenju promjena ključnu ulogu ima menadžment, koji je najčešći inicijator i nositelj promjene te time uočava postoji li potreba da se promjena uvede i na koji način ju može najbolje sprovesti, pritom imajući jasnu i objektivnu sliku o budućem stanju organizacije. On mora spoznati je li neka promjena potrebna u organizaciji i kako će se zaposlenici nositi s takvom vrstom promjene. Kako bi organizacija stekla konkurentsku prednost i doživjela dugovječnost, važno je da se prepoznaju potrebe za promjenama te da se stalno radi na rekonfiguraciji i unapređenju. „Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem i uspjeh kompanije u budućnosti će sve više ovisiti o različitosti i pripremljenosti

na buduće promjene“ (Dujanić, 2004, 39). Potrebu za promjenom nije dovoljno samo prepoznati, već je ključan sam proces efikasnog upravljanja promjenama. „I dok postoji više vrsta promjena, samo dva, međusobno potpuno različita, cilja bude želju za promjenom: *brzo poboljšanje ekonomske situacije i poboljšanje organizacijskih sposobnosti*“ (Luecke, 2003:10). Ova dva cilja opisuju teorije E i O, čiji su autori sveučilišni dvojac Michael Beer i Nitin Nohria. Luecke (2003) opisuje teoriju E kao teoriju ekonomskog pristupa, a teoriju O temeljenu na organizacijskom pristupu. Teorija E polazi od pristupa da se u određenoj promjeni, a najčešće je ona financijskog karaktera, oslanja na povećanju novčanih tokova te se pritom poseže za mehanizmima kojima se u najkraćem roku omogućuje priljev dioničkog kapitala. Ovakvim pristupom ne stavlja se fokus na radničku participaciju i koncepciju organizacije koja uči pa je jedna od drakonskih mjera redukcija broja zaposlenih, a pritom su najranjivije poslovne jedinice koje ne uključuju aktivnosti opipljive vrijednosti, što dovodi do nelojalnosti, demoraliziranog i degradiranog ozračja u organizaciji. S druge strane, cilj promjena u teoriji O podlijevanje je organizacijskoj preobrazbi, što uključuje posvećenost individualnom i organizacijskom obrazovanju, promicanje organizacijske kulture, visok stupanj participacije radne snage, što je oprečno u odnosu na teoriju E. Takav pristup omogućuje disperziju koncentrirane vlasničke moći na djelatnike koje se potiče i ohrabruje na agilno djelovanje. Idealno rješenje nije opredjeljenje za teoriju E ili O, već kombinacija i kongruencija tvrdog i mekog pristupa dovodi do kratkoročnih i dugoročnih poželjnih stanja. „Za bilo koju organizaciju i bilo koju organizacijsku promjenu, središnja je svrha stvoriti naprednu i uspješnu organizacijsku konfiguraciju koja će omogućiti postizanje organizacijskih ciljeva uz najmanje troškove i napore, zadovoljavajući interese svih njezinih članova“ (Aleksić, 2014:24). Proces upravljanja promjenama obuhvaća dva temeljna pristupa. Planirani pristup ističe da je promjene moguće promatrati kao unaprijed definirane te je takav pristup usmjeren na „zajednički rad u definiranju potrebne promjene i radu na povećanju sila koje potiču, te smanjenju sila koje ograničavaju promjenu, ali i zajedničke napore u zadržavanju novog postignutog stanja“ (Aleksić, 2014:18). No, ovakav pristup promjenama nije pogodan u vremenima neizvjesnosti, turbulencije i krize koje zahtijevaju brze reakcije te se veći značaj pridaje pristupu novijeg razdoblja, određen kao kontinuirano poboljšanje. Prema tom pristupu, promjena predstavlja kontinuiran proces, kojim se prilagođava na promjenjive uvjete i okolnosti koji pristižu iz okoline, s ciljem implementacije promjena u organizacijski život. „Ta kontinuirana promjena sastoji se od konstantnih poboljšanja i prilagodbi koje teže povećanju organizacijske sposobnosti i izvedbe“ (Aleksić, 2014:19). Ovakav pristup promjenama zastupa se u organizacijama suočenim s visom stupnjem turbulencije u okolini te će određeni pristup promjeni biti prihvatljiviji shodno specifičnim

okvirima pojedinačnih okolnosti. Kako bi organizacije bile uspješne u provođenju promjena i prilagodljive, potrebna je određena razina stabilnosti za njezin opstanak i razvoj.

### 2.1.2. Definiranje okoline organizacije

Okolinu organizacije predstavljaju svi elementi koji su izvan organizacije i mogu na nju potencijalno djelovati, odnosno „podrazumijeva područje, aktere i isprepletenost međudnosa i veza...“ (Giljević, 2014:213). Okolina kao sustav sastoji se od beskonačno mnogo elemenata, podokolina i u direktnom i indirektnom suodnosu je s organizacijom, koja također kao sustav sastavljenim od podsustava teži što većoj kontroli vanjskih činitelja, a između njih postoji granica fizičkog i psihološkog karaktera. Buble (2000) opisuje okolinu kao ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje, a na koje menadžeri trebaju obratiti pozornost kada donose odluke. U radu Sikavice (2011) navedeno je da Lawrence i Lorsch (1986) definiraju okolinu kao nezavisnu varijablu koja varira na nesistematičan način. Bahtijarević-Šiber i dr. (2008) navode da je važno da menadžment spozna kakvi su atributi okoline, kako bi prilagodili rad same organizacije. Međudnos okoline i organizacije moguće je prikazati kroz teorijski okvir otvorenog sustava, koji je potaknuo na analizu okoline organizacije, a prema kojemu je organizacija nedostatna sama sebi te je nužna njezina otvorenost i interakcija s okolinom kako bi preživjela. Pri tome je važno da „sustav u interakciji s okolinom mora djelovati negentropijski, odnosno mora smanjivati dezintegrativne učinke okoline“ (Giljević, 2014:216). Nadogradnju na teoriju otvorenog sustava čini teorija kontingencije ili situacije, prema kojoj se organizacija prilagođava konkretnoj situaciji u kojoj se nalazi, uvažavajući unutarne i vanjsko okruženje. Okolina može biti stabilna, koja podrazumijeva odvijanje obuhvatom manjih promjena, pojavom rjeđih i spore dinamikom zbivanja, gdje danas organizacije posluju u relativno stabilnoj okolini, te nestabilna okolina, koja obuhvaća veće, inkrementalne promjene, turbulentnost i neizvjesnost, a uključuje propulzivne industrije. „To posebice vrijedi za poduzeća, odnosno tvrtke visokih tehnologija koje posluju u složenoj i nestabilnoj, nesigurnoj, odnosno neizvjesnoj okolini, gdje je turbulencija najveća, pa će i promjene biti češće“ (Sikavica, Novak, 1999:537). Prema složenosti okoline, odnosno ovisno o broju čimbenika koji pritječu, okolina može biti jednostavna i složena, a prema stupnju koncentracije moguća je koncentrirana, usredotočena i disperzirana okolina, koju uvjetuje raspršenost vanjskih faktora. Prema različitosti obilježja, okolina može posjedovati attribute homogena, koja je istih obilježja, i heterogena, koju karakterizira različitost. Organizacija lakše odgovara na izazove stabilne, jednostavne, koncentrirane i homogene okoline, odnosno prijateljske, nego na one koje izaziva




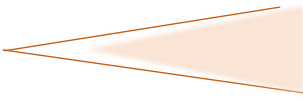
neprijateljska okolina, koju odlikuje nestabilnost, složenost, disperziranost i heterogenost. Obilježja okoline Scott dijeli na materijalno-resursna, koja se temelje na preobrazbi inputa u outpute i institucionalizirana obilježja, koja čine faktori koji utječu na organizaciju. Prema Sikavici (2011) Emery i Trist (1973) proveli su prva istraživanja odnosa organizacije i okoline te su definirali četiri osnovna oblika okoline, a to su: sredina koja miruje (neprijeteća), umirujuća sredina s grozdastom teksturom (složenija), uznemirena (reaktivna) i turbulentna (nemirna) okolina. Prva navedena okolina većinski je nepromjenjiva s niskom razinom neizvjesnosti te time ne predstavlja prijetnju organizaciji. Druga vrsta okoline poznaje određene snage koje narušavaju polagano poznato stanje u kojem djeluje organizacija te se stvara prijetnja. U uznemirenoj reaktivnoj okolini važnu ulogu imaju ostale organizacije koje se nameću te je potrebno da se stvori prostor za manevar kako bi došlo do veće fleksibilnosti. Posljednja, turbulentna okolina, predstavlja najviši oblik kompleksnosti, dinamike i neizvjesnosti te iziskuje od organizacije stalno provođenje promjena i prilagodbu. Prema stupnjevima turbulentnosti okoline, a kako je opisano u radu Sikavice (2011), Ansoff (1988) je definirao stabilnu, reaktivnu, anticipativnu, istraživačku i kreativnu okolinu. Thompson, koji je prvi spoznao važnost organizacijske okoline, klasificira okoline organizacije ovisno o dimenziji varijabilnosti i diferencijacije, a prema kojima proizlaze homogena i stabilna, heterogena, dinamična te heterogeno-dinamična okolina. Okolina kao otvoreni dinamički sustav nameće svoje prilike i prijetnje, a to ukazuje na važnost neprekidne opservacije okoline i identificiranja vlastitih snaga i slabosti vitalnih za uspjeh jer je utjecaj na okolinu uglavnom marginalan.





### 2.1.3. Poslovanje u neizvjesnoj okolini

Pretežan broj okolina u kojima djeluju današnje organizacije opisuju atributi kompleksnosti, dinamičnosti, složenosti i nepredvidivosti te je rezultat toga pokušaj uspostave diferencijacije unutar organizacije kao odgovor na takve nametnute uvjete. Stoga je okolina „jedan od najutjecajnijih čimbenika mijenjanja organizacije“ (Sikavica, Novak, 1999:537), a od organizacijskih se sustava zahtijeva adekvatna reakcija, elastičnost i prilagodljivost. Također su „same okoline organizacija podvrgnute promjenama koje se događaju sve brže evoluirajući prema kompleksnosti“ (Emery i Trist, navedeno u Giljević, 2014:214), a informacijska tehnologija tomu je pridonijela, intenzivirajući odnos organizacija-okolina. To uključuje porast razine nesigurnosti, disrupcije, hiperkonkurencije na tržištu, turbulencije. „Opći oblik organizacijskih turbulencija je kriza, efekti koji mogu biti devastantni za poduzeće, posebno

ako njihov menadžment nije pripremljen da se njome bavi“ (Buble, 2000:86). Ovakvom opisu okoline najbolje odgovara pojam definiran od sveučilišnih profesora Bennis i Nanusa, *VUCA world*, dobivajući sve više na značenju i opisom pokrivajući dimenzije koje preplavljaju okolinu. Riječ *VUCA* predstavlja akronim, gdje slovo V označava volatilitnost, nestalnost (*Volatile*), U znači neizvjestan nesiguran (*Uncertain*), C predstavlja složenost (*Complex*) i A stoji za dvoznačnost (*Ambiguous*). Ona je odraz današnjeg digitalno-komunikacijskog vremena, a temelji se na sposobnosti brze i adekvatne reakcije, izgradnji snažnih suradničkih mreža, liderstvu i inovacijama. „Pobjeda u *VUCA* svijetu zahtijeva sposobnost istovremenog upravljanja kratkoročnim i dugoročnim ciljevima poduzeća“ (Sharma, 2019:4). Kraaijenbrink (2018) naznačuje da volatilitnost označava brzinu promjena na tržištu, koja je popraćena fluktuacijama i vodi do sve bržih izmjena promjena. Neizvjesnost se odnosi na razinu do koje se može predvidjeti budućnost, odnosno neostvarenja statističkih predikcija, a što vodi do nerazumijevanja onoga što se događa. Broj čimbenika, njihova raznolikost i međuodnosi predstavljaju kompleksnost. Veća interkonekcija faktora vodi do otežanog analiziranja okoline. Dvoznačnošću se predočuje insuficijencija jasnoće kojom je nešto moguće interpretirati i vodi nejasnoćama. Ova četiri pojma međusobno su isprepletena te zajedno doprinose povećanoj dinamici i neizvjesnosti te time stvaraju još veće zahtjeve za promjene. Time je „brzina promjena u okolini toliko snažna i kompleksna da je malom broju vrhovnog menadžmenta nemoguće uspješno identificirati, planirati i implementirati potrebne organizacijske odgovore“ (Aleksić, 2014:19).

**Tablica 1.** Prikaz *VUCA* elemenata

<i>Niska volatilitnost</i>	<i>Visoka volatilitnost</i>
	
<i>Niska nesigurnost</i>	<i>Visoka nesigurnost</i>
	
<i>Niska kompleksnost</i>	<i>Visoka kompleksnost</i>

	
<i>Niska dvoznačnost</i>	<i>Visoka dvoznačnost</i>
	

*Izvor: Izrada autora prema Kraaijenbrink (2018).*

Organizacijama je potrebna strateška fleksibilnost za adaptaciju na novonastale situacije jer će time organizacija biti konkurentna na tržištu i neće je poljuljati nepredvidive sile koje dolaze iz okoline, a koje utječu na sve organizacijske razine i poslovne funkcije. „Stoga, VUCA postaje prilika za razvoj i veću suradnju, nego rizik koji treba ublažiti“ (Sharma, 2019:6).

#### 2.1.4. Burke-Litwin model

Burke-Litwin model (B-L model) prikazuje činitelje promjena koji utječu na organizacijsku performansu, krećući od razine okoline pa do razine pojedinca. „Utemeljen na postavci organizacije kao otvorenog sustava, model nastoji prikazati utjecaj promjene u okolini, bilo unutarnjoj ili vanjskoj, na funkcioniranje cjelokupnog sustava i njegovih podsustava“ (Aleksić, 2014:20). Temelji se na pretpostavci organizacije kao otvorenog sustava te prikazuje mrežno isprepletene uzročno-posljedične odnose među elementima organizacijske unutarnje i vanjske okoline, a to (Martins, Coetzee, 2009) dovodi do povezanosti između silnica promjene i ukupnog učinka poslovnog subjekta. „Vanjska okolina predstavlja ulaznu dimenziju, odnosno input sustava, dok je individualna i organizacijska izvedba output, odnosno izlazna dimenzija sustava“ (Aleksić, 2014:20). Model je načinjen od dvanaest elemenata grupiranih u dvije kategorije ovisno o važnosti utjecaja na organizacijski sustav, a koji su navedeni i opisani u Tablici 2.

*Tablica 2. Elementi Burken-Litwinova modela*

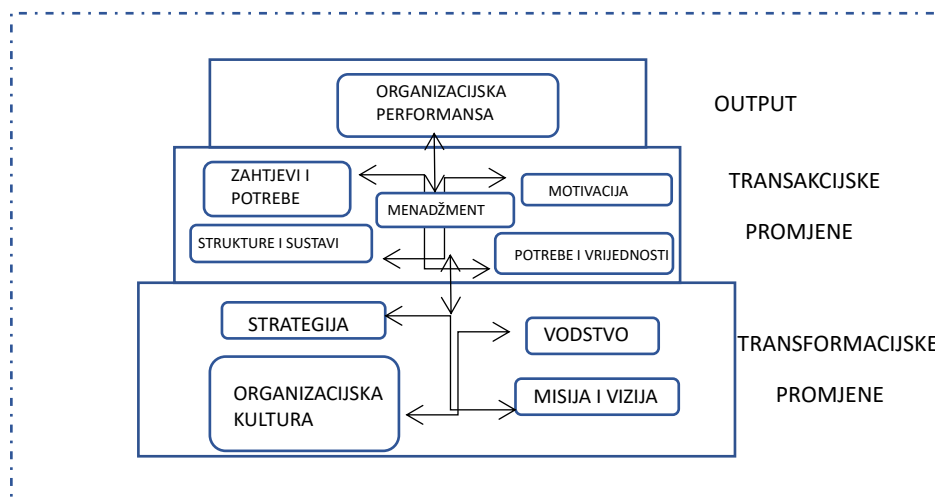
<i>DIMENZIJA MODELA</i>	<i>OPIS</i>
Vanjska okolina	Vanjski uvjeti koji utječu na izvedbu organizacije
Misija i strategija	Glavna svrha organizacije; način kojim organizacija nastoji postići svrhu

Vodstvo	Rukovodstvo koje pruža smjer i potiče druge na poduzimanje akcija
Organizacijska kultura	Skup vidljivih i nevidljivih simbola, vrijednosti i stavova koji vode ponašanje unutar organizacije
Struktura	Sveukupnost veza i odnosa unutar svakog činitelja proizvodnje
Praksa menadžmenta	Ponašanje menadžera u svakodnevnom poslovanju s resursima u provođenju strategije
Sustavi	Standardizirane politike i mehanizmi, a odnosi se na sustav nagrađivanja i kontrole u organizaciji
Radna klima	Trenutni zajednički doživljaji, očekivanja i osjećaji članova unutar organizacije
Zahtjevi posla i individualne vještine	Ponašanje potrebno za ispunjenje zadatka, a uključuje specifične vještine i znanja potrebne za obavljanje posla
Motivacija	Pobuđeno stanje za pomak prema cilju te poduzimanje potrebne akcije za ostvarenje
Individualne potrebe i vrijednosti	Specifični psihološki faktori koji osiguravaju želju i spremnost za individualnu akciju ili mišljenje
Izvedba	Rezultati s pokazateljima truda i uspjeha uključujući produktivnost, zadovoljstvo potrošača ili zaposlenika, profit i kvalitetu

*Izvor: Izrada autora prema Aleksić (2014).*

Prvu grupu čine transformacijski elementi, a oni uključuju vanjsku okolinu, misiju, strategiju, vodstvo i organizacijsku kulturu te će promjene tih elemenata „biti prouzročene direktnom interakcijom sa silama vanjske okoline i kao posljedica toga značajno će zahtijevati novo ponašanje članova organizacije“ (Aleksić, 2014:22). Interakcijom sa silama vanjske okoline, koja predstavlja najvažniji pokretač za promjenama, a gdje se zbivaju stalne izmjene, neminovno dolazi do promjena poslovnog sustava. Ovi su elementi od većeg značaja i važnosti jer se njihove preinake prelijevaju na ostale elemente i dovode do značajnih promjena. Drugu kategoriju čine preostali, transakcijski elementi, koji označavaju svakodnevne transakcijske i operativne korake važne za postepene promjene. Na njihovu promjenu utječu promjene transformacijskih elemenata te se njihova važnost i utjecaj postepeno smanjuje prelaskom na niže stupnjeve unutar sljedećeg dijagrama.





**Grafički prikaz 1.** Dijagramski prikaz Burken-Litwin modela

*Izvor: Izrada autora prema Ston (2016).*

Smjerovi strelica prikazuju suodnose u svim smjerovima te se promjenom jednog elementa reflektira i promjena drugih. Ovakvi višestruki utjecaju prikazuju samo najbitnije veze među elementima koji su u interakciji jer je to pojednostavljen prikaz stvarnog stanja. „Ključni zaključci modela stoga su da (1) vanjska okolina djeluje kao najsnažniji pokretač ili motivator za organizacijskim promjenama; (2) promjene u vanjskoj okolini vode do značajnih promjena unutar organizacije – u njezinoj misiji i strategiji, organizacijskoj kulturi i vodstvu; (3) promjena u tim ključnim elementima vodi prema ostalim promjenama unutar organizacije, promjeni u strukturi, sustavu i praksi menadžmenta“ (Aleksić, 2014:23). Ovaj model služi kao vodič u identificiranju i planiranju potrebnih promjena utječući na organizacijsku i individualnu izvedbu.

## 2.2. Konceptualizacija organizacijske okoline

Okolina kao sveukupnost činitelja koji utječu na poslovanje organizacije nije jednodimenzionalna, već predstavlja slojevitost unutarnjih i vanjskih faktora, koji će se obraditi u ovoj cjelini. Sve definicije okoline obuhvaćaju zajedničku komponentu, a to je ono što je izvan organizacije. Sikavica (2011) navodi da autori imenuju okolinu kao vanjski svijet, vanjske elemente, vanjske snage, entitet izvan organizacije i sve izvan organizacije. „Prema tome, tu se okolina poduzeća tretira kao set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva“ (Buble, 2005:15). Konceptualizacija okoline može

se definirati s različitih aspekata, no najvažniji aspekt predstavljaju njezine dimenzije i dijelovi. „Iako su i prije postojale različite klasifikacije okoline, podjelu okoline na unutarnju i vanjsku prvi je razradio Duncan (1972) i ta je podjela kasnije prihvaćena od većine drugih teoretičara“ (Rašić Jelavić, Brkić, 2016:76). Okolina predstavlja višeznačni izraz jer je sačinjena od isprepletenih silnica, koje pritišću sa svih strana organizaciju, interno i eksterno, te se razlikuju dva fundamentalna segmenta okoline prema lokaciji silnica, a to su eksterna i interna, koji se integriraju zajedno čineći kongruentnu cjelinu, a to je poslovno okruženje. Ono predstavlja sveukupnost čimbenika koji se izravno razmatraju i uzimaju u obzir kada organizacija donosi odluku, a koji djeluju unutar i izvan granica poslovnih institucija. Opservacija poslovnog okruženja otežana je zbog brojnosti čimbenika, a tomu doprinose i atributi današnje okoline. „Dok eksternu okolinu čine šire socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, dotle internu okolinu čine one snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine“ (Buble, 2000:69). Shodno tome, eksternu ili vanjsku okolinu čine dimenzije koje su izvan organizacije i vrše pritisak indirektno, a interna ili unutarnja okolina je u samoj organizaciji, koja je u potpunosti pod njegovom kontrolom. Interna i eksterna okolina čine zajedno neodvojivu cjelinu, a njihov značaj je podjednak. Buble i dr. (2005) navode da se prije znatno veća pozornost pridavala internoj okolini organizacije i njezinim komponentama kao presudne za razvitak. No, porastom heterogenosti, dinamičnosti, složenosti i neizvjesnosti, vanjskoj se okolini pridaje veća pažnja. Time se koncept poslovne politike zamjenjuje konceptom strateškog menadžmenta kojim se pomno analiziraju i prate promjene iz vanjske okoline.

Promjena može poprimiti vanjska ili unutarnja obilježja, ovisno o zajedničkim kontekstualnim čimbenicima odakle dolaze. Sile predstavljaju „izvor promjene koji proizlazi iz bilo kojeg faktora vanjske okoline ili namjerno donošenje odluka kroz unutarnje snage“ (Aronsson i dr., 2021). Shatilo (2019) definira sile kao faktore koji utječu direktno i indirektno na odvijanje organizacijskih procesa, a strateškim menadžmentom omogućuje se analiza tih faktora kako bi se pospješila ukupna performansa. Brojne su sile, čimbenici, faktori koji utječu na organizaciju te će se u nastavku posvetiti pozornost na najutjecajnije čimbenike okoline. Vanjske se sile odnose na promjene neizvjesnosti okoline izvan organizacije, a koje najviše utječu na unutarnje procese i oblikovanje strukture, provođenje strategija, inovacijska rješenja i donošenje odluka na svim razinama menadžmenta. Time su te sile glavni pokretači najsnažnijih promjena u organizaciji. Izvor unutarnjih sila su promjene unutar organizacije, a ispoljavaju unutarnji nesklad na koji je potrebno reagirati omogućujući nesmetano izvođenje operacija i poslovni razvoj. Utjecaji vanjskih i unutarnjih sila stalno se isprepliću istovremeno prožimajući

organizacijsku djelatnost, što se odražava na sveukupan uspjeh. Također, među različitim autorima postoji različita nomenklatura okolina u koje svrstavaju iste silnice. Stoga će se u narednom dijelu rada pomnije opisati što predstavlja svaka okolina zasebno i analizirat će se detaljnije najvažnije sile koje proistječu iz svake okoline, a presudne su za pravodobno reagiranje i egzistenciju organizacije.

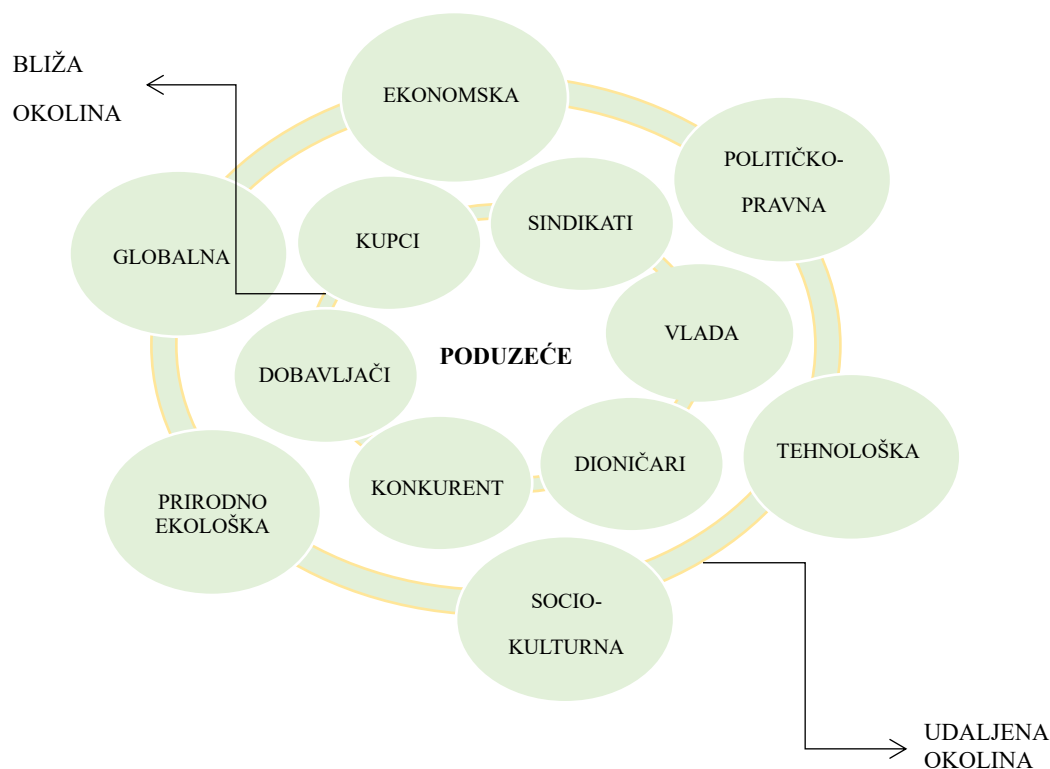


*Slika 1. Općeprihvaćen koncept organizacijske okoline*

*Izvor: Izrada autora prema iEduNote (n.d.).*

### **2.3. Eksterna okolina**

Eksterna (vanjska) okolina predstavlja dio poslovnog okruženja sazdanog od slojeva unutar kojih djeluju različite snage, koje se odražavaju na indirektan međutjecaj organizacije i poslovnog okruženja. Prema Sundaću i dr. (2016) prvotna istraživanja tumačila su okolinu kao jedinstveni, agregirani konstrukt, no zbog međupovezanosti čimbenika i atributa okoline neminovno je došlo do dekompozicije poslovnog okruženja te postoje dva temeljna segmenta, sektora, sloja eksterne okoline koji se nazivaju udaljeno i bliže, odnosno konkurentsko poslovno okruženje, koje se temelji na intenzitetu i povezanosti utjecaja okoline na poduzeće. „Vanjski sloj ili segment je udaljeno ili opće okruženje koje se odnosi na one sektore koji posredno utječu na poduzeće...” (Sundać i dr., 2016:37) te s njom organizacija komunicira slabije, dok je komunikacija intenzivnija s konkurentskim okruženjem koje „predstavlja sloj ili segment najbliži poduzeću i uključuje sektore s kojima poduzeće ulazi u izravne transakcije“ (Sundać i dr., 2016:37). Sljedeći prikaz oslikava dekompoziciju sektora eksterne okoline organizacije.



*Slika 2. Dekompozicija sektora eksterne okoline i njihove osnovne komponente*

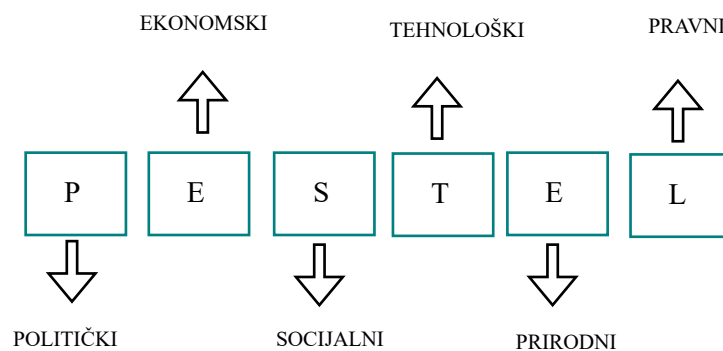
*Izvor: Izrada autora prema Surbhi (2020).*

Brojni autori koji su istraživali strukturu okoline koristili su različite nazive za iste segmente okoline. Tako Sikavica (2011) navodi tri razine okoline, a to su opća, globalna ili međunarodna okolina te međuorganizacijska mreža, pri čemu opća okolina predstavlja udaljeno okruženje, a međuorganizacijska mreža je najbliža okolina organizacije, s kojom ona ima najintenzivnije poslovne veze. Globalna okolina spoj je opće okoline i međuorganizacijske mreže koje nadilaze nacionalne granice sjedišta organizacija. Buble (2005) razlikuje opću ili socijalnu okolinu kao istovjetnost udaljenom poslovnom okruženju i poslovnu okolinu ili okolinu zadataka koja je izjednačena s bližom okolinom.

Eksternu okolinu definiraju *VUCA* karakteristike, kao glavne odlike današnje okoline koje nisu pod kontrolom organizacije, a to se prema Bubleu (2005) manifestira u obliku pojave organizacijskog darvinizma, prema kojemu opstanak organizacije presudno ovisi o sposobnosti praćenja i adekvatne prilagodbe na promjene i sile koje pritječu iz okoline te potrebe za stalnim razvojem organizacije na nove okolnosti i fleksibilnošću strukture. Važnost vanjskog okruženja temelji se u opskrbi organizacije potrebnim resursima za nesmetan tijek posla.

### 2.3.1. Sile u udaljenom poslovnom okruženju

Udaljeno poslovno okruženje (*remote environment*) predstavlja dio eksterne okoline, a na sile koje izvire iz tog dijela okoline najveći broj organizacija ima marginalan utjecaj te moraju pokušati amortizirati rizike koji dolaze iz tog dijela okoline. Ona se tretira kao objektivno dana te egzistira neovisno o postojanju organizacije, a egzogene sile predstavljaju sustav međusobno isprepletenih podsektora koji se prožimaju i dopunjuju. Time predstavlja izvor ograničenja i opasnosti od krize, ali i mogućnosti za razvitak. No, nisu sve sile jednako dominantne za svaku organizaciju, već to najviše ovisi o industriji u kojoj djeluje pojedina organizacija, ekonomskoj snazi i potencijalu na tržištu. Najčešći sinonimi koje navode Sundać i dr. (2016) za ovu okolinu su makrookolina (*macroenvironment*), socijalna okolina (*social environment*) i opća okolina (*general environment*). Opća okolina sastoji se od četiri ključnih dimenzija, a to su političko-pravna, ekonomska okolina, socijalno-kulturna i tehnološka, koje tvore akronim PEST prema prvim slovima svake okoline. Takozvana „PEST analiza je najčešće upotrebljavani pristup pri uzimanju u obzir utjecaja iz poslovnog okruženja na poduzeće“ (Sundać i dr., 2016:40). Ona označava analitičku tehniku te je po prirodi vrlo općenita, kojom se identificiraju sile iz svake navedene okoline, a svrha im je predikcija organizacije u budućnosti. Sundać i dr. (2016) navode da ovisno o perspektivi analize postoji mikro analiza (izučava se okruženje pojedinog poduzeća), mezo analiza (uzima u obzir određenu ekonomsku granu) i makro PEST analiza (preispituje okruženje pojedine nacionalne ekonomije) kojima se sagledavaju različiti učinci okoline, što znači da „neka općenito velika promjena u društvu može neznatno utjecati na pojedinu organizaciju, dok, s druge strane, neka pojedina promjena, koja za društvo ima mali značaj, može imati presudno značenje za pojedino poduzeće“ (Sundać i dr., 2016:40). Pojedini autori uvode nove elemente i preinake u PEST analizu kao što su prirodno-ekološka okolina, demografska, globalna, pravna okolina kao zasebna ili integrirana u (geo)političku, modifikacija tehnološke okoline u znanstveno-tehnološku. PESTLE/PESTEL/STEEPLE analiza inkorporira elemente PEST analize na koju se nadovezuju sile pravne i prirodne okoline.



## **Grafički prikaz 2. Elementi PESTEL analize opće okoline**

*Izvor: Izrada autora prema de Bruin (2016).*

### *2.3.1.1. Političko-pravno okruženje*

Političko-pravno okruženje predstavlja političku garnituru, odnosno državu i državne institucije, koje kroz zakonodavstvo i regulativu utječu na poslovanje organizacije, a koji „nastoji stvoriti balans između konkurentskih interesa na jedan prihvatljiv način“ (Buble, 2000:70). Politička aktivnost definira pravno-regulatorne parametre, a promjene u legislativi odražavaju se indirektno na poslovnu aktivnost. Buble (2000) navodi četiri osnovne kategorije sila, a to su utvrđivanje zakonskog okvira, utjecaj na alokaciju resursa, preraspodjela dohotka i makroekonomska stabilnost.

*Zakonski okviri*, koji su rezultat donošenja mjera, propisa i zakonskih akata na različitim razinama, reguliraju politiku organizacijskog poslovanja, a moguće ih je podijeliti na opće, koji zahvaćaju sve organizacije, neovisno o industriji kojoj pripadaju, i posebne, koji su specifični za određenu djelatnost ili pojedine aspekte organizacije. Najčešće opće zakonske okvire koje Sundać i dr. (2016) razabiru su zakoni o radu, o trgovačkim društvima, o trgovačkim barijerama i o porezu na dodanu vrijednost, a posebni propisi predstavljaju zakone o vanjskoj trgovini, o obrtu, o bankama i slično. Svrha zakonske regulative je omogućiti lojalne poslovne prakse prema potrošačima, zaštitu od konkurentskog nametanja i promicanje općeg interesa za društvo.

U svom radu Buble (2000) ističe da država reagira na *preraspodjelu resursa* kada se provodi diskriminacija radne snage intervenirajući antidiskriminativnim pristupom, kada dolazi do pokušaja uspostave monopolskog položaja kroz antitrustovske i antimonopolske zakone s ciljem sprečavanja nepoštenog tržišnog natjecanja i praksi. Velik utjecaj države za organizaciju ostvaruje se u vidu uloge države kao kupca ili dobavljača, a ona se također upliće i prilikom razvoja eksternalija, koje se negativno odražavaju na okolinu.

„Intervencije u raspodjeli dohotka koje poduzimaju moderne države imaju za cilj osigurati odgovarajuću razinu socijalne sigurnosti“ (Buble, 2000:71) kroz različite doprinose i poreze iz i na plaću, ali i oblike transfera.

Kako bi se postigla i održala *makroekonomska stabilnost*, vladajuća garnitura ima važnu ulogu u ublažavanju nepovoljnih konjunktornih ciklusa koristeći instrumente fiskalne i monetarne politike. Na mjere države odgovara menadžment u obliku strateškog planiranja, javnih odnosa i poslova na reaktivan, neutralan ili proaktivan način, a „osim od vladajućih, pritisak iz političko-pravne okoline pritječe i iz etabliranih državnih tijela te različitih interesnih skupina (pokret zelenih, potrošači) pa je sve veći broj „zakonskih propisa koji direktno ili indirektno tretiraju managere kao nositelje odgovornosti za ostvarivanje ili neostvarivanje, odnosno kršenje nekih zakona“ (Buble, 2000:72).

Političko-pravni sustav koji sputava ili oslobađa potencijal organizacije određuje država subnacionalnom, nacionalnom ili nadnacionalnom politikom, pri čemu „otvorena, demokratska i tržištu orijentirana društva,..., pogoduju organizacijama da se razvijaju i iskažu sve svoje sposobnosti i kreativne potencijale“ (Sikavica, 2011:297). Pokušajem lobiranja kojim se utječe na odluke vlade moguće je ostvariti donošenje zakona u korist određenoj djelatnosti. Organizacijama i državi u interesu je da sile iz pravne okoline budu (relativno) stabilne jer ih je lakše kontrolirati nego sile iz drugih okolina.

### *2.3.1.2. Ekonomsko okruženje*

Ekonomsko okruženje odraz je nacionalne ekonomije u kojoj posluje poduzeće, a predstavlja temeljne makroekonomske pokazatelje. „Integracijski procesi u Europi pojačavaju važnost međunarodne perspektive ekonomskog poslovnog okruženja“ (Sundać i dr., 2016:43) te su organizacije primorane pratiti ekonomske situacije i trendove u drugim zemljama. Buble (2000) definira potrebu za proučavanjem četiri temeljne sile unutar ekonomske okoline, a to su poslovni ciklusi, globalna ekonomija, unapređenje proizvodnje i ograničenost resursa.

*Poslovni ciklusi* prema Bubleu (2000) predstavljaju ekonomsku fluktuaciju agregatne proizvodnje, a sastoje se od ekspanzije i kontrakcije u gospodarskim sektorima, koji su odraz stanja realnog BDP-a u domaćoj privredi prilikom ekspanzije dolazi do povećanja outputa, rasta profita i povećanja potražnje za radnom snagom, odnosno gospodarskog poleta, a suprotno vrijedi za kontrakciju. To se odražava na samu performansu organizacija, gdje dolazi do smanjenja poslovnih aktivnosti. „Posljedično, organizacije trebaju razmotriti predviđanja gospodarskog rasta u određivanju kada treba donijeti kritične odluke...“ (Harrison, 2013:22).

*Globalna ekonomija* omogućuje rušenje barijera između nacionalnih ekonomija te se organizacije okreću svijetu disperzijom djelatnosti koje obavljaju. Internalizacijom je

omogućen porast obujma svjetske ekonomije, povećanje značaja inozemnih investicija, uvoz i izvoz dobara i usluga, ekonomske integracije, kupovna moć stanovništva, a to „ima za posljedicu povećanje šansi poduzeća, ali i prijetnji s obzirom da ekonomska okolina postaje heterogenija i kompleksnija“ (Buble, 2000:73).

U svom radu Sundać i dr. (2016) napominju da *unapređenje proizvodnje* iskazuje odnos proizvedenog outputa i korištenih inputa, a kako bi se povećala, potrebno je maksimalno stimulirati i iskoristiti raspoložive resurse, pri čemu su krucijalni ljudski, materijalni i financijski inputi. Pri tome važnu ulogu ima menadžment koji mijenja procese, metode i sustave.

*Ograničenost raspoloživih resursa* vitalnih za poslovanje potiče prema Bubleu (2000) na racionalno i efikasno korištenje i upravljanje postojećim resursima. Kako se ograničeni resursi ne bi bespotrebno iscrpljivali, potrebno je uvođenje strategija inovacija i očuvanja, a iz čega proizlaze redizajniranje proizvoda, recikliranje otpada, upotreba alternativnih izvora i ulaganje u marginalne resurse kao potencijalna rješenja.

Osim prethodno navedenih ekonomskih sila, Sundać i dr. (2016) napominju važnost utjecaja *makroekonomskih činitelja*, među kojima su značajni kretanje BDP-a, stopa inflacije, kretanje kratkoročnih i dugoročnih kamatnih stopa, valutni tečaj te bankarski sektor i institucije kao regulatori makroekonomskih uvjeta. Prepoznavanje i predviđanje trendova ekonomskih sila omogućuje menadžmentu lakše utvrđivanje ciljeva, misije i vizije.

### 2.3.1.3. Sociokulturno okruženje

Sociokulturno okruženje obuhvaća obilježja i utjecaje društvenih skupina te grupne i individualne obrasce ponašanja. Time se nameću organizacijama splet društvenih čimbenika koji se temelje na sustavima vrijednosti, vjerovanjima, stavovima, očekivanjima, mišljenjima, životnim stilovima i trendovima, a „promjene spomenutih čimbenika iz društvenog poslovnog okruženja nastaju pod utjecajem kulture, demografije, religije, obrazovanja, ekologije“ (Sundać i dr., 2016:44). U opisu društvenih sila bit će uključeni demografski i ekološki čimbenici te podjela društvenog sektora prema Sundaću i dr. (2016) kojeg čini sveobuhvatna podjela koja zahtijeva tri podsektora, a to su demografski podsektor, društvena briga za okoliš i društveni podsektor u užem smislu.



*Demografski podsektor* uključuje silnice koje se temelje na statističkim podacima i propisanoj metodologiji. Najznačajnije demografske sile koje utječu na stabilnost organizacije su stopa nataliteta i mortaliteta, dobna struktura stanovništva i očekivani životni vijek, geografska distribucija stanovništva, emigracija i imigracija, etnička i vjerska struktura, veličina obitelji. „Današnji demografski profili su temelj za sutrašnju radnu snagu i potrošače“ (Buble, 2000:75). Demografska slika u kojoj pretežno prevladava mlado stanovništvo ima drugačije potrebe za proizvodima ili uslugama od starije populacije.

Sundać i dr. (2016) ističu da *društvena briga za okoliš* predstavlja organizacijama tijekom posljednjih godina velik izazov jer moraju uskladiti zakonodavne okvire koji uključuju ponašanje prema okolišu i planirati dugoročni razvoj poslovanja. Pri tome su najznačajnije sile koje stvaraju pritisak organizaciji izvješćivanje o zaštiti okoliša, ekoregulacija, efikasnost u korištenju energije, uključenost zajednice u projekte na koje je potrebno anticipativno i preventivno djelovati.

*Društveno okruženje u užem smislu* prema Sundać i dr. (2016) uključuje sile u kojima obrasci ponašanja pojedinaca i socijalnih skupina imaju utjecaj na organizaciju. Sile važnijeg značaja iz ove skupine su obrazovanje stanovništva, participacija žena u radnom sustavu, društvena odgovornost organizacije, odljev mozgova, ustaljeni stavovi i vjerovanja targetiranih skupina, mišljenja i očekivanja segmenta tržišta. „To uključuje populacijske trendove kao što su distribucija prihoda, stavovi o karijeri, naglasak na sigurnost, svijest o zdravlju, stavovi o načinu života i kulturalne barijere“ (de Bruin, 2016).

Buble (2000) izdvaja *organizacijsku lojalnost i radnu etiku* kao važnu silu koja u posljednjih godina doživljava veliku transformaciju jer dolazi do promjene percepcije zaposlenika od slijepe organizacijske lojalnosti pa do novih načina i oblika rada kojima se više stremi, a koji uključuju fleksibilnost, stimulatívno radno okruženje, osjećaj pripadnosti. Moderno društvo postaje društvo znanja (postposlovno društvo), gdje temeljni kapital postaje znanje, a to utječe na strukturu tržišne potražnje te time postaje neophodno za razvoj poslovne orijentacije sagledati obrazovnu strukturu stanovništva. Sve ove sile koje nisu irelevantne, menadžment mora uzeti u obzir prilikom donošenja odluka, a posebice ako je organizacija multinacionalnog karaktera i prelazi granice domicilnog tržišta. „Informirane procjene utjecaja društvenih promjena, međutim, neprijeporno mogu pomoći u procesima donošenja odluka o budućem poslovanju poduzeća“ (Sundać i dr., 2016:47).

#### *2.3.1.4. Tehnološko okruženje*

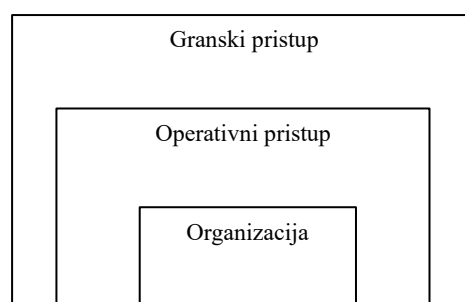
Tehnološko poslovno okruženje predstavlja sveukupnost znanja koja se primjenjuju u cjelokupnim poslovnim procesima, a ona su vidljiva u obliku novog proizvoda ili usluge, procesa proizvodnje, načina komuniciranja i upravljanja, proizvodnih tehnika, a onda i novih djelatnosti i tržišta te odumiranja postojećih industrijskih grana. Organizacije koje posluju u turbulentnim okolinama (tehnološko-industrijski sektor) raspolažu, prema Bubleu (2000), tehnologijom za stvaranje nove tehnologije, kako bi održale svoju konkurentsku prednost na tržištu. „Stoga je iznimno važno da donositelji odluka u poduzeću posvećuju pažnju upravo udaljenom segmentu tehnološkog okruženja, budu informirani o najnovijim znanstvenim otkrićima,...“ (Sundać i dr., 2016:48). Razvoj nove tehnologije i revolucija informacijsko-komunikacijskih procesa utječu na sve dijelove poslovne okoline te sile koje naziru iz ove okoline najnepredvidljivije su i nose sa sobom potpunu transformaciju trenutnog načina poslovanja. Najsnažnije sile koje nadiru iz tehnološke okoline, a koje ističu Sundać i dr. (2016) su proces inovacije, mikroelektronika, tehnološka spremnost, ulaganje u istraživanje i razvoj, umjetna inteligencija, tehnologije u razvoju, patenti i autorska prava, uvođenje tehnologije u proces proizvodnje i distribucije, automatizacija. Prepoznavanje važnosti navedenih sila omogućuje postizanje veće učinkovitosti, a što se dugoročno može odraziti na konkurentsku prednost jer Mullakhmetov (2018) tvrdi da tehnološke sile imaju najveći utjecaj na performanse operativnih organizacijskih sustava. Ustrajnost u prilagođivanju novim promjenama u znanosti, tehnici i tehnologiji i odbijanju uvođenja novih tehnologija neminovno će dovesti do tehnološkog raskoraka, neodrživosti i urušavanja poslovnog uspjeha.

*Inovacije* predstavljaju transformaciju invencije, izuma u tržišno zadovoljavajuće produkte te su temelj tehnološkog napretka, a razvojem novih ideja vrijeme potrebno za komercijalizaciju nekog znanstvenog otkrića, odnosno za transfer znanja drastično se smanjuje.

*Informacijska, komunikacijska i kompjutorska revolucija* mijenjaju iz temelja način poslovanja te primoravaju poslovne subjekte na upotrebu nove tehnologije ne žele li biti eliminirane s tržišta. „Otuda i izuzetna važnost i potrebna sposobnost menadžmenta u visokotehnološkim organizacijama da stalnim praćenjem i inoviranjem tehnologije izbjegnu diskontinuitet i upadanje u tehnološki jaz“ (Sikavica, 2011: 292). Kako bi se moglo predvidjeti i prilagoditi poslovanje budućim novonastalim uvjetima, pa čak i utjecati na njih, organizacija mora proaktivno identificirati promjene i trendove sila tehnološke okoline.

### 2.3.2. Sile u bližem poslovnom okruženju

Bliže poslovno okruženje (*task environment*) predstavlja vanjski dio okoline koji djeluje na organizaciju izravnim putem i s kojim postoji najviši stupanj suradnje i interakcije. „Poslovnu okolinu ili okolinu zadataka (mikrookolinu) čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu poslužuju“ (Buble i dr., 2005:19). Kao okolina koja je bliža i utjecajnija, organizacija je više usredotočena i ulaže više napora tom dijelu jer raspolaže s više informacija i saznanja o silama koje pristižu iz tog sektora okoline. Opća okolina slabije je definirana te je lakše operirati bližom okolinom. Buble (2005), De Bruin (2016), Kraja (2015), Sundać i dr. (2016) i Surbhi (2020) koriste sljedeće termine za bližu okolinu: mikrookolina (*microenvironment*), konkurentsko okruženje (*competitive environment*), okolina zadataka (*task environment*) i poslovna okolina u užem smislu (*business environment*). Poslovna okolina stvara čvrste odnose s organizacijom, a posebice s njegovim proizvodno-logističkim sustavom. U radu Sundaća i dr. (2016) najznačajniji čimbenici poslovne okoline su kupci, konkurenti, dobavljači, zaposlenici i sindikati, dioničari, kreditori, vladine i društvene organizacije, a oni su podijeljeni u dvije kategorije. „Percipiranje konkurentskog okruženja može se, s gledišta pojedinog poduzeća, razlučiti na granski pristup i operativni pristup“ (Sundać i dr., 2016:49). Granski pristup obuhvaća sile koje su zajedničke svim organizacijama u određenoj industriji, a čiji se učinak generalizira za cijelu industrijsku granu. S druge strane, operativni pristup čine subjekti koji utječu na izvođenje operacija u pojedinoj organizaciji.



**Slika 3.** Prikaz bližeg poslovnog okruženja

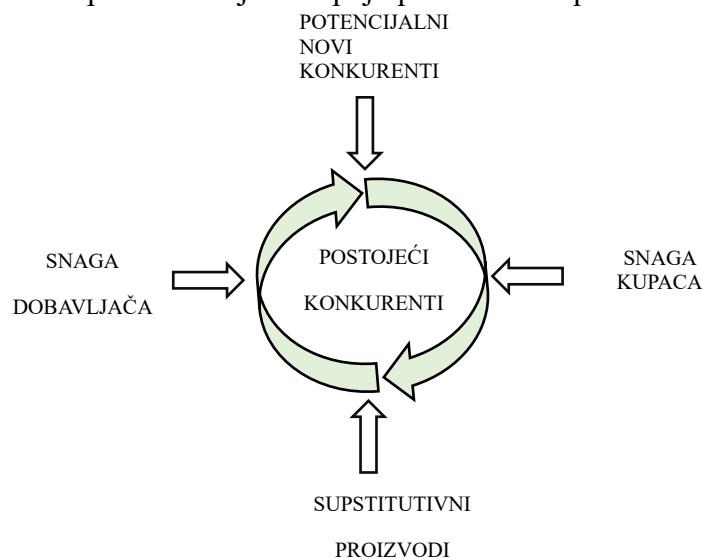
**Izvor:** Izrada autora prema Sundać, D. i dr. (2016).

Analizom granske poslovne okoline doprinosi se razumijevanju sila koje utječu na profitabilnost organizacija. Raščlambom granske konkurentne okoline procjenjuje se dinamika izvođenja poslovnih akcija, pa je organizaciji od velikog značaja motrenje ovog segmenta

okoline, koji utječe na odvijanje svakodnevnih aktivnosti i ostvarenje pozitivnog ekonomskog rezultata.

### 2.3.2.1. Granski pristup- industrijska okolina

Sundać i dr. (2016) opisuju da granski pristup poslovnog okruženja obuhvaća skupinu istorodnih organizacija koje pripadaju određenoj industriji te se naziva i industrijska okolina. Pri tome industrija ili grana predstavlja skupinu organizacija koja proizvode ili pružaju supstitute, odnosno „radi se o definiranju specifičnog područja poslovanja unutar kojega neko poduzeće djeluje, što se ne mora uvijek poklapati s formalno definiranim industrijskim granama nacionalne ekonomije“ (Sundać i dr., 2016:49). U radu Thompsona i dr. (2008) navedeno je da postoji velik broj alata za analizu industrijske okoline kao što su ocjena privlačnosti industrije, model pokretačkih sila i model dominantnih ekonomskih značajki. No, najznačajniji alat kojim se dijagnosticiraju glavni konkurentski pritisci na tržištu i procjenjuju njihove snage je model pet konkurentskih snaga, poznatiji kao Porterov model, a koji je proizašao iz modela Structure-Conduct-Performance (S-C-P model)<sup>1</sup>. Koncept Porterova modela čine ekonomske sile, a to su prema Thompsonu i dr. (2008): konkurentski pritisci suparničkih prodavača, pojava novih konkurenata, snaga nadomjestaka, pregovaračka moć dobavljača i pregovaračka moć kupaca. „Strateški gledano, privlačnost industrije određena je njezinim glavnim ekonomskim obilježjima, strateškim aktivnostima industrijskih suparnika te zajedničkim djelovanjem konkurentskih sila i njihovih strukturalnih odrednica“ (Rašić Jelavić, Brkić, 2016:77), a pritom se najviše pozornosti posvećuje dugoročnom ostvarenju ekonomskih profita. Veća snaga konkurentskih sila doprinosi manjem stupnju privlačnosti i profitabilnosti industrije.



<sup>1</sup> Structure Conduct Performance Model (Model struktura-ponašanje-izvedba) – Koncept u ekonomiji industrijske organizacije koji ispituje uzročno-posljedičnu interakciju između navedenih triju komponenti tržišta

*Slika 4. Model pet konkurentskih snaga industrijske okoline*

*Izvor: Izrada autora prema Porter, P. M. (2008).*

*Rivalstvo među postojećim organizacijama ili konkurenti u grupaciji najznačajnija je konkurentska sila te zauzima središnje mjesto u Porterovu modelu. „Tržišno manevriranje i utakmica suparničkih prodavača za patronat nad kupcima nekog proizvoda ili usluge gotovo uvijek čine najjaču konkurentsku silu“ (Thompson i dr., 2008:50). Prilikom izvođenja određenog strateškog pothvata organizacije takmac se odlučuje za ofenzivni ili defenzivni protupotez, po principu akcije i reakcije. Thompson i dr. (2008) opisuju tržište kao konkurentsko bojište koje služi organizaciji da izbori svoj tržišni udio, unaprijedi poziciju i zadrži tržišni momentum koristeći se taktikama različitog stupnja agresivnosti, kako bi se ostvarila profitabilnost. Ključni čimbenici koji utječu na stupanj i intenzitet rivalstva su prema Thompsonu i dr. (2008): kapacitiranost i zasićenost segmenta određene industrije poslovnim akterima, jačina rasta tržišta, standardizacija suparnikova proizvoda, obim proizvodnje i promjene cijena, tržišna pozicija, upotreba konkurentske strategije i provođenje fundiranih poteza. Potrebno je da menadžment izradi strategiju kojom će se ostvariti profitabilnost, zadobiti i sačuvati kupce te postići konkurentska prednost.*

*Pojava novih konkurenata ili proboj novih organizacija predstavlja prijetnju za postojeće organizacije jer dolazi do poremećaja na tržištu, a što ovisi o jačini ulaznih barijera i reakcijama ugroženih organizacija. Potencijalni konkurentski pritisci i prijetnja ulaska novih takmaca ovisi o broju kandidata za ulazak, atraktivnosti i profitnom potencijalu industrije, reakciji i otporu postojećih konkurenata, karakteru postavljenih barijera. Opasnost od ulaska pridošlica veća je ako je grana atraktivnija i ako su barijere niske, a veći broj kandidata predstavlja jače konkurentske pritiske te „često najjači konkurentski pritisci vezani uz potencijalni ulazak ne dolaze izvana već od strane postojećih sudionika industrije u potrazi za novim prilikama“ (Thompson i dr., 2008:56), koji tragaju za osvajanjem novog tržišnog segmenta. Pri tome treba uzeti u obzir radi li se o novoosnovanoj organizaciji koja ima manje šanse i više prepreka ili o proboju oportunističkih i renomiranih kandidata kojima je lakši pristup. Rašić Jelavić i Brkić (2016) navode najznačajnije prepreke ulaska u određenu granu, a to su: proizvodna diferencijacija, ekonomija obujma, otežan pristup distribucijskim kanalima, ograničenja*

trgovine i regulatorne politike, resursne i troškovne nepovoljnosti i zahtjevi za početnim kapitalom. Prilikom procjenjivanja i potencijalnih prijetnji novih takmaca Thompson i dr. (2008) navode da menadžeri moraju sagledati kolika je visina prepreka koju mora savladati svaki tip konkurenta i kolika je atraktivnost i profitabilnost određene grane.

*Konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta* sila je koja stavlja fokus na kupce koji određene proizvode smatraju dobrim supstitutom. Pojava jeftinijih zamjenskih proizvoda zahtijeva od proizvođača diferencijaciju proizvoda, unapređenje kvalitete te sniženje cijene. Broj raspoloživih supstituta određuju cijenu proizvoda, pri čemu će vrijediti da ako je cijena supstituta niža, a kvaliteta veća, tada će pritisci industrijske klijentele supstitutivnih proizvoda biti jači. „Konkurencija od strane uspješnih zamjenskih proizvoda i usluga prisiljava sudionike industrije da ugrađuju nove karakteristike rada i pojačavaju napore kako bi uvjerali kupce da njihov proizvod posjeduje svojstva koja su bolja od supstituta“ (Thompson i dr., 2008:59). Pri tome Thompson i dr. (2008) napominju da treba voditi računa o troškovima prelaska, koji najčešće obuhvaćaju utrošeno vrijeme za ispitivanje kvalitete, prekvalifikaciju i preorijentaciju, troškove tehničke prirode, a jačina pritisaka prodavača supstitutivnih proizvoda ili usluga ovisi o broju zamjenskih proizvoda, troškovima prebacivanja, lojalnosti i preferencijama kupaca koji lako mijenjaju navike, privlačnosti cijena supstituta.

*Konkurentska snaga koja izvire iz pregovaračke moći dobavljača* prema Thompsonu i dr. (2008) određuje uvjete i odredbe kojih će se pridržavati dobavljači i prodavači te kakva je između njih suradnja. Pri tome su glavni opskrbljivači sirovinama i materijalima u zavidnoj poziciji jer imaju veliku pregovaračku polugu i utjecaj na određivanje uvjeta oko proizvoda koje dostavljaju te mogu vršiti određeni pritisak na suparničke prodavače. Korištenjem svog dominantnog tržišnog statusa „snažni dobavljači mogu sebi priskrbiti veću vrijednost naplaćivanjem većih cijena, ograničavanjem kvalitete ili usluga ili prebacivanjem troškova na industriju sudionika“ (Goyal, 2020:149). Dobavljači značajno utječu kvalitetom svojih materijala i sirovina koje nude, cijenom te poštivanjem dogovorenih rokova na odvijanje proizvodnih procesa, a to se pretače na kvalitetu finalnog outputa i prodajnu cijenu proizvoda ili usluge. Čimbenici koji utječu na pregovaračku sposobnost dobavljača, a koje naglašavaju Thompson i dr. (2008) su veličina i koncentracija dobavljača u odnosu na organizaciju, informiranost i umreženost organizacije, postojanje zamjenskih inputa, proizvodna diferencijacija, diferenciranost ili nestašica inputa.

Posljednju, petu silu u radu Thompsona i dr. (2008) predstavljaju *konkurentski pritisci koji pristižu iz pregovaračke moći kupaca*, gdje se kupac koji traži određeni proizvod neće

zadovoljiti samom njegovom dostupnošću na tržištu, već će nastojati iskoristiti svoju pregovaračku poziciju i konkurentsku snagu, ukoliko postoje, kako bi dobio proizvod koji traži uz povoljnije uvjete kupnje, niže cijene i duže rokove plaćanja. To posebice vrijedi za prestižne kupce, koji „imaju određenu moć u pregovorima s prodavačima jer se ugled prodavača povećava s povećanjem broja prestižnih imena na njihovoj listi kupaca“ (Thompson i dr., 2008:65). Pregovaračku polugu za dobivanje povlastica koju će imati individualni potrošači nije jednaka onoj koju imaju i maloprodajni lanci jer oni svojim postupkom neće imati značajan utisak na ostvarenje profitabilnosti organizacije. Thompson i dr. (2008) ističu da kolika će biti pregovaračka moć kupaca, određuje koncentracija kupaca, diferencijacija proizvoda, informiranost kupaca, troškovi prelaska na supstitute, nužnost kupca za proizvodom. Partnerstvo između kupaca i prodavača postaje sve snažnija sila koja ima značajnu ulogu u poduzimanju organizacijskih radnji.

Promjenu industrijskih uvjeta određuju pokretačke sile kao one koje najviše utječu na promjene u industrijskoj okolini, a proizlaze iz neposrednog konkurentskog i industrijskog okruženja te makrookruženja. To dovodi do modificiranja i potrebe za usklađenjem poslovnih akcija, čime se prisiljava industrijske sudionike na stalno opažanje novih preinaka. Na određenu industrijsku situaciju djeluju specifične pokretačke sile, a u idućoj tablici navedene su prema Thompsonu i dr. (2008) njih četrnaest najznačajnijih.

**Tablica 3. Elementi Burken-Litwinova modela**

Rastuća upotreba internetske tehnologije
Rastuća globalizacija industrije
Promjene dugoročne stope rasta industrije
Promjene u strukturi kupaca proizvoda
Inovacija proizvoda
Promjene proizvodnih procesa
Inoviranje marketinga
Ulazak/izlazak velikih tvrtki
Difuzija tehnološkog <i>know-howa</i>
Promjene u efikasnosti i trošku
Rastuće kupčeve preferencije za diferenciranim proizvodima
Smanjenje neizvjesnosti i poslovnog rizika
Regulatorni utjecaji i promjene vladine politike
Promjene društvenih stavova i stilova života

*Izvor: Izrada autora prema Thompson i dr. (2008).*

Iako u određenoj industriji djeluje različit broj potencijalnih pokretačkih sila promjena, Rašić Jelavić i Brkić (2016) naglašavaju da najviše njih tri ili četiri pokretačkih sila predstavljaju dominantne i glavne determinante uzroka određene promjene. Ne predstavlja svaka promjena pokretačku silu, već je potrebno diferencirati primarni čimbenik koji predstavlja uzrok od onih koji proizlaze kao posljedica njihova nastanka u sekundarnom obliku.

„Snaga konkurentskih sila iskazuje se intenzitetom konkurencije koja utječe na očekivanu profitabilnost i atraktivnost industrije“ (Rašić Jelavić, Brkić, 2016:78). Sundać i dr. (2016) navode da ako je učinak pet konkurentskih sila umjeren, tada je industrija konkurentski atraktivna, što dovodi do rasta profitabilnosti i konkurentskog predatorstva. No, konkurentski neatraktivne industrije suočavaju se sa snažnim utjecajima sila koje pobijaju profit, dovodeći ih do neprihvatljivo niskih razina obeshrabrujući pojedine organizacije i prisiljavajući ih na izlazak iz industrije. Prema Bubleu (2000) Porterov model omogućuje usporedbu tržišne pozicioniranosti i strategija s konkurentima, pomaže u izradi scenarija, u odlučivanju o ulasku ili izlasku iz industrijske grane, a najvažnija mu je svrha što služi kao podloga za strateško planiranje, kojim se omogućuje daljnji način i tijek poslovanja te ostvarenje misije i vizije. Prema Sundać i dr. (2016) sam model pretpostavlja statičnost i relativnu stabilnost industrijske okoline, što nije slučaj u mnogobrojnim današnjim industrijama koje se suočavaju s visokom razinom neizvjesnosti. Rašić Jelavić i Brkić (2016) napominju da je najveća primjedba Porterovu modelu neuključenost strateških partnera koji su značajni u pozicioniranju poslovnog subjekta i u umrežavanju i izgradnji sinergijskih odnosa.

#### 2.3.2.2. Operativni pristup

U radu Sundać i dr. (2016) opisuju da operativni pristup okruženju zadataka uključuje čimbenike, sile koje utječu na uspješnost pribavljanja resursa i profitabilnost organizacija ostvarenjem pozitivnih financijskih pokazatelja kao rezultat plasmana proizvoda ili usluga na tržištu. Toj okolini pripadaju *stakeholderi*, odnosno interesno-utjecajne skupine, utjecajni čimbenici koji ostvaruju recipročan odnos s organizacijom svojim aktivnostima u obliku dužnosti, obveza i dogovora. Mashali i dr. (2020) definiraju *stakeholdere* kao individue, grupe ili organizacije koje mogu utjecati ili su pod utjecajem organizacije, a svojom aktivnošću djeluju na rezultat organizacije. Prema Bennu i dr. (2016), primarne sile operativnog poslovnog okruženja su konkurenti, kupci i dobavljači, koje imaju naj snažniji učinak, a osim njih važnu ulogu imaju i dioničari i kreditori, koji opskrbljuju organizaciju financijskim sredstvima, zaposlenici kao nositelji faktora rada, društvene i državne organizacije koje zakonskom



regulativom utječu na organizaciju. Primarni *stakeholderi* u neposrednom su i ugovornom odnosu s organizacijom pa posjeduju moć kojom utječu na menadžerske odluke te stoga menadžer mora stvoriti vrijednost za svaku skupinu dionika, kako bi se uspješno održavali odnosi. Osim primarnih, prisutni su i sekundarni dionici „koji utječu ili su pod utjecajem od strane korporacije, no nisu u transakcijskim odnosima s poduzećem i nužni za njegov opstanak“ (Clarkson, 1995:107) te nisu u ugovornom odnosu s organizacijom, a tu su najviše zastupljeni, prema Bennu i dr. (2016): mediji, trgovačka udruženja i grupe za podršku s posebnim interesom.

*Kupci* kao ciljanu skupinu predstavljaju individue ili organizacije koje zahtijevaju produkt te su važna sila jer je potrebno utvrditi i zadovoljiti njihove želje i potrebe, a to je kompleksan zadatak za organizaciju te se poduzimaju različite mjere prikupljanja informacija i oblikuju marketing informacijski sustav. „Kupci zauzimaju najvažnije mjesto u svakom poslu jer su finalni proizvodi i usluge namijenjene za njih“ (Surbhi, 2020). Mreža transakcije zamršenija je jer se izdvajaju finalni kupci i kupci posrednici koji omogućuje ostvarenje profita. Benn i dr. (2016) navode da organizacija mora biti primarno orijentirana prema interesima kupaca dugoročno jer oni predstavljaju najvažniju skupinu dionika, ali pritom ne zapostavljajući i ostale dionike kako bi se razvila održiva profitabilna organizacija.

*Konkurenti* predstavljaju poslovne suparnike koji djeluju u istoj industriji, nude iste ili slične proizvode i usluge, natječu se za resurse, služe istoj publici te su podjednake ekonomske snage. Kako bi se konkurente nadvladalo i(li) eliminiralo, potrebno ih je identificirati, izraditi njihov profil i pratiti. Praćenjem se utvrđuju snage i slabosti konkurencije imajući „u vidu 4 C - kupca (*Customer*), kanale distribucije (*Channels*), konkurenciju (*Competition*) i sebe samog (*Company*)“ (Buble, 2000:78). Konkurentski odnosi kompleksne su naravi te usmjeravanjem pažnje na njih menadžment mora biti posebno oprezan.

*Dobavljači* su pojedinci ili organizacije koje opskrbljuju organizaciju resursima, najčešće ljudskim, financijskim, materijalnim i informacijskim. Predstavljaju važnu kariku u lancu opskrbe potrebnim resursima te dolazi do uspostavljanja partnerskih i kooperacijskih odnosa, pri čemu se organizacije opredjeljuju za manji broj dobavljača uz povoljnije uvjete ili veći broj dobavljača uz disperziju rizika. Dobavljači utječu na vrijeme odvijanja poslovnog procesa, razinu zaliha te kvalitetu outputa. „U pogledu modernog sustava nabave dobavljač predstavlja partnera koji sudjeluje u postizanju korporativnih ciljeva“ (Masnita i dr., 2017:211). Kolaborativna komunikacija u odnosu dobavljač-organizacija doprinosi razumijevanju i predanosti u izvršavanju obveza i dužnosti, što poboljšava poslovne učinke.

*Ljudski resursi* kao zaposlenici koji pridonose ostvarenju misije i vizije organizacije utječu na njezin rad. Pri tome Benn i dr. (2016) naglašavaju da je potrebno osigurati raznoliku radnu snagu kako bi se posredno omogućilo širenje baze kupaca na tržištu. Na to se nadovezuje njihovo članstvo u sindikatima, kako bi se štitila prava zaposlenika i unaprijedili radni uvjeti. Buble (2000) navodi da sindikati svojim akcijama u obliku štrajkova, bojkota i slično utječu na način i kvalitetu rada, a kolektivnim pregovaranjima pridonose ostvarenju zahtjeva kojih se menadžment mora pridržavati kako ne bi došlo do značajnijih diskrepancija između očekivanja zaposlenih i odluka koje se sprovode. Pri tome prava zaposlenika i osigurani uvjeti rada utječu na zadovoljstvo radne snage koja se odražava na cjelokupnu performansu poslovanja.

*Dioničari* predstavljaju silu čija uspostava uzajamnih odnosa i jačanjem povjerenja doprinosi maksimizaciji tržišne vrijednosti. Day i Fahey (1998) tvrde da organizacije imaju obvezu prema dioničarima i financijskoj zajednici u obliku povećanja vrijednosti dionica i maksimizacije bogatstva jer dioničari ulažu u tvrtke očekujući povrat na ulaganja pa organizacije trebaju biti odgovorna za vlastite akcije jer one doprinose vrijednosti dioničarima, koji su skloni traganju lukrativnih poslova. Promjena i povlačenje ključnih ulagača i investitora predstavlja rizik organizacijama za potencijalnim gubicima te je prema McGrathu i Whittyju (2017) nužno da menadžment bude izrazito usredotočen na tu interesnu skupinu prilikom definiranja strateških koraka.

Prema Bubleu (2000) *regulatori* predstavljaju vladine agencije i interesne skupine koji se nadovezuju na političko-pravnu okolinu, a svojim djelovanjem direktno kontroliraju, reguliraju i utječu na poslovnu politiku i praksu. Pri tome vladine agencije formira vlada kako bi se štitila javnost, ali i organizacije međusobno, a imaju ovlaštenja postavljati norme i standarde te ispitivati njihovo provođenje. S druge strane, Buble (2000) naglašava da se interesne skupine formiraju svojom voljom sa svrhom utjecaja na poštenu poslovnu praksu, a pritom najčešće posežu eksponiranju u javim medijima. Samo zanemarivanje interesa zajednice i društva dovodi do indignacije, što se odražava na reputaciju organizacije, a vladini regulacijski pritisci potiču organizaciju na proaktivne poteze.

#### **2.4. Interna okolina**

Interna (unutarnja) okolina predstavlja segment kojim organizacija u potpunosti upravlja te se naziva i okolina poduzeća. Ona „predstavlja onaj dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi

u njemu samome, pa stoga na nju ono može u potpunosti utjecati“ (Buble, 2000:81). Unutarnji pritisci predstavljaju odgovor na organizacijske promjene kao rezultat utjecaja vanjskih promjena. Najznačajnije karakteristike unutarnje okoline su usmjerenost i orijentiranost na unutarnje procese te postojanje snaga i slabosti koje su specifične za svaku organizaciju. Kontinuiranom analizom i praćenjem procesa unutar organizacijskog subjekta uviđa se postojanje potencijalnih snaga i slabosti. Snage predstavljaju razlikovne kompetencije u obliku strateške i konkurentske prednosti koje omogućuju ostvarenje postavljenih ciljeva, odnosno „to je više od same kompetencije koju poduzeće ima da nešto čini - to je ustvari nešto što poduzeće čini (ili ima sposobnost činiti) posebno dobro u odnosu prema sposobnosti postojeće ili potencijalne konkurencije“ (Buble, 2000:23). Slabosti su opisane u radu Bublea i dr. (2005) kao nedostatak sposobnosti, ograničenje da se nešto poduzme, a što konkurenti mogu ostvariti te ometaju ostvarenju ciljeva te njihovom identifikacijom, akcijom i evaluacijom moguće je otkloniti slabosti koje sprječavaju u ostvarenju željenih rezultata i pretvoriti ih u snage, a poboljšanjem snaga ostvaruje se puni potencijal koji organizacija nudi na tržištu realizirajući strateške ciljeve. Pri tome se sile koje proizlaze iz interne okoline organizacije kao najbliže okoline reflektiraju na strateške snage i slabosti, ali i nastaju kao rezultat postojanja i djelovanja snaga i slabosti. Dimenzije u kojima se utvrđuju i djeluju te sile mogu se podijeliti u tri osnovna pristupa prema Bubleu i dr. (2005), a to su funkcijski ili dimenzijski pristup, faktorski pristup i resursni pristup. Komponente funkcijskog pristupa su organizacijska struktura, organizacijska kultura i resursi na raspolaganju, a zagovornici ovog pristupa su Hunger i Wheelen.

*Organizacijsku strukturu* Sikavica (2011) definira kao sveukupnost odnosa i veza između i unutar resursa u organizaciji, a koja omogućuje određen tijek i efikasnost organizacijske komunikacije. Svrha uspostave organizacijske strukture uspješno je koordiniranje i obavljanje aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi, prilagođavajući se utjecajima okoline te smanjenje neizvjesnosti uslijed promjena. „Struktura mora poticati administrativne mehanizme da se ideje procjenjuju, odabiru i implementiraju“ (Hornsby, Zahra, 2002: 253). Dizajniranje adekvatne organizacijske strukture omogućuje nesmetano odvijanje procesa. Promjenom određenog elementa strukture dolazi do promjena koje utječu na cijelu organizaciju. Neodgovarajuća struktura onemogućuje fluidan protok informacija te smanjuje stupanj koordinacije, što se odražava na poslovni uspjeh. „Na odabir adekvatne organizacijske strukture utječe nekoliko čimbenika kao što su dob i veličina organizacije, tehnologije i informacije koje se koriste u operativnim aktivnostima, okolina u kojoj se razvija, strategija za osiguranje opstanka te odnosi

moći“ (Värzaru, Jolivet, 2011;624), a promjena jednog od ovih čimbenika, ali i drugih, utječe i na ostale elemente strukture, a preko toga i na cjelokupnu reakciju organizacije.

*Organizacijska kultura* u radu Sundaća i dr. (2016) predstavlja sveukupnost stavova, vjerovanja, vrijednosti, normi, pogleda koje dijele zaposlenici u organizaciji. Ona predstavlja osobnost organizacije te ne postoje dvije jednake organizacijske kulture. Zaposlenici stječu organizacijski sustav vrijednosti, usvajaju i prihvaćaju norme ponašanja koja im se nameću, dijele zajedničke poglede i stavove. Osim navedenih nevidljivih znakova, korporacijsku kulturu čine i vidljivi znakovi kao što su slogan, logotip, statusni simboli, odjeća, jezik i žargon, običaji i rituali, ceremonije te priče, legende i mitovi. Zaposlenici doprinose stvaranju i održavanju korporacijske klime znakovima kulture organizacije koji doprinose stvaranju identiteta i kohezije. Ona je relativno stabilna i otporna na promjene, predstavlja veliku snagu ili slabost organizacije te odražava viziju, misiju i ciljeve organizacije. No, promjena uvjeta vanjske okoline reflektira se i na organizacijsku kulturu, čijim se promjenama znakova mijenjaju „...način organiziranja poduzeća, tip njegove organizacijske strukture, stupanj centralizacije, stil managementa, tip, moći, stupanj formalizacije, način kontrole...“ (Buble, 2000:82). Ove promjene odražavaju se na donošenje odluka i promjenu strategija, kao i na zadovoljstvo radne snage te što je utjecaj kulture snažnije, time će utjecaj na organizaciju biti izraženiji.

*Organizacijski resursi* kao sile koje dovode do promjena za Sundaća i dr. (2016) predstavljaju sva sredstva, stvari, znanja i informacije kojima raspolaže organizacijski subjekt, a koji na posredan ili neposredan način utječu na organizacijski učinak. Oni su pod kontrolom organizacije te omogućuju osmišljavanje i provedbu strategije koja će poboljšati učinkovitost. „Stoga je glavna okupacija poduzeća briga i identifikacija karakteristika resursa koji nisu predmet oponašanja kod konkurenata“ (Mwai i dr., 2018:1638). Svaka organizacija posjeduje jedinstvene resurse materijalne i nematerijalne prirode koji pomažu iskoristiti prilike i neutralizirati prijetnje. Kako bi resurs bio vrijedan, prema Mwai i dr. (2018), on mora biti rijedak i teško posjedovan među konkurentima, teško ga je imitirati te nije lako zamjenjiv nekim drugim resursom, a to dovodi do održive kompetitivne prednosti. Sundać i dr. (2016) napominju da se najčešće razlikuju četiri temeljne kategorije resursa, a to su fizički, ljudski, financijski i informacijski, koji predstavljaju čimbenike ekonomskog razvoja. Fizički resursi predstavljaju svu materijalnu, opipljivu imovinu (prostor, cjelokupna oprema, materijali i sirovine) te njihovim optimalnim rasporedom omogućuje se izvođenje poslovnih procesa. Ljudski su resursi pojedinci koji svojim stvaralačkim i djelotvornim radom pokreću sve ostale resurse te su najvažniji izvor konkurentske prednosti na tržištu. Financijske resurse čine

financijska sredstva iz različitih izvora nužna za odvijanje poslovnih tijekova. Informacijski resursi smatraju se ključnim za egzistenciju i uspjeh jer odabir poslovnog informacijskog sustava koji odgovara potrebama omogućuje prikupljanje i odabir relevantnih podataka. Bahtijarević-Šiber i dr. (2008) ističu da su organizacijski resursi temelj u procesu strateške implementacije te odabir adekvatnih resursa i njihovim uspješnim upravljanjem utječe se na održivost strateške pozicije, a to se odražava na cjelokupni ekonomski prosperitet organizacije. Njihova promjena utječe na kompetitivnu prednost te je potrebna pravodobna reakcija strateškog menadžmenta, kako ne bi došlo do negativnih efekata na poslovni rezultat, čime se ugrožava tržišna pozicija.

Resursni pristup analize interne okoline, čiji su zagovornici Pearce i Robinson, razlikuje šest skupine sila koje Buble (2000) navodi, a to su: ljudski, fizički i financijski resursi, organizacijska struktura, menadžerska struktura i sposobnost organizacije. Posljednji pristup u okviru interne okoline, faktorski pristup, čiji su pobornici Certo i Peter, svrstava sve komponente u pet aspekata, a to su prema Bubleu (2000): organizacijski, personalni, financijski, marketinški i proizvodni aspekti.

*Upravljačka struktura i unutarnji odnos moći* nadovezuju se na organizacijsku strukturu jer su odraz njezine uspostave, a obuhvaćaju menadžere i vlasnike koji imaju najveći utjecaj i moć u donošenju odluka. Ona ukazuje „u kojoj mjeri netko smatra da organizacija tolerira neuspjeh, pruža širinu i slobodu odlučivanja od pretjeranog nadzora te delegira ovlasti i odgovornost na menadžere niže razine“ (Kuratko i dr., 2014:39). Upravljačka struktura prema Sikavici (2011) podrazumijeva obrazac vlasništva, a unutarnji raspon kontrole i moći ovisi o organizacijskoj hijerarhiji te reflektira razinu delegiranja i odnos među zadacima, odnos među organizacijskim jedinicama i radnih mjesta, što utječe na zaposlenike. „Utjecaj se temelji na moći menadžera i vođa te na njihovoj sposobnosti i vještini usmjeravanja suradnika, pri čemu je moć koju imaju vrlo jak argument“ (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:63). Stoga, prema Surbhiju (2020), stupanj podrške i prihvaćanja od strane zaposlenika jača moć organizacije u donošenju i provođenju odluka, a promjena vlasništva i menadžmenta utječe na opću percepciju zaposlenika te na propitivanje i usvajanje novog i drugačijeg načina izvršavanja poslova kako bi se ostvarili postavljeni zadaci i ciljevi.

*Ljudski resursi* snažna su poluga jer odnosi koji su uspostavljeni među njima određuju način obavljanja poslova i ostvarenje zadataka. Sikavica (2011) tvrdi da kadrovanje obuhvaća širok spektar aktivnosti koje postaju sve složenije i važnije, a kao što su analiza posla, regrutiranje i selekcija, obuka, usmjeravanje i razvoj kadra, procjena performanci, nagrađivanje, promicanje

i kompenzacije. Stoga je njima posvećena velika pozornost jer su „prepoznati kao jedna od najvažnijih imovina organizacije koja stvara vrijednost za organizaciju“ (Wahab i dr., 2019:1091). Ovisno o stupnju kvalifikacije, znanju i vještinama koje posjeduju, stavovima prema poslu kojega obavljaju i radnoj etici, predanosti, motiviranosti i učinku ljudski potencijali ispoljavaju snage i slabosti koje organizacija mora pravodobno prepoznati i reagirati na njih. Važnost ljudskog kapitala kao ključa uspjeha očituje se u tome da „znanje, iskustvo i sposobnosti zaposlenih predstavljaju ključni čimbenik u usvajanju inovacija“ (Badhurudheen, 2018:20). Također, njihovi obrasci ponašanja, vrijednosti, stavovi, vjerovanja, radni moral odraz su socioloških trendova koji pristižu iz kulturno-socijalne okoline te se odražavaju na rad, što utječe na efektivnost i efikasnost ispunjenih zadataka.

Interna okolina ima veliko značenje za poduzeće kao neposredna radna okolina gdje se odvijaju procesi i događaji koji utječu na cjelokupan tekući poslovni portfolio, opstanak i strateški razvitak. Stalnim promatranjem interne okoline lakše je anticipirati buduća kretanja i pojavu novih slabosti i snaga. Time organizacija usmjerava svoje aktivnosti kako bi istovremeno očuvalo ili pospješilo postojeće snage i minimaliziralo ili eliminiralo slabosti. Shodno tome, za organizaciju je neophodno „oblikovati takvu organizacijsku strukturu koja će uspješno povezati ljudske i materijalne resurse u skladnu cjelinu, na način na koji će se moći najbolje iskoristiti snage poduzeća, kao i povoljne prilike iz makrookruženja“ (Buble i dr., 2005:26).

## **2.5. Značaj i utjecaj sila na poslovanje**

Cilj ekonomskih subjekata u kratkoročju ostvarivanje je financijski pozitivnih rezultata, a u dugom roku tendira se održivom rastu i razvoju. No, da bi se ostvarili primarno ekonomski i neekonomski ciljevi u globaliziranom poslovnom okruženju „poduzeća moraju bolje razumjeti konkurentsko okruženje i razviti strategije koje stvaraju održivu konkurentsku prednost“ (Kraja, 2015:128). Zanemarivanje i neprepoznavanje sila iz poslovnog okruženja utječe na ekonomske i neekonomske sfere poslovanja te je stoga potrebno adekvatno odgovoriti na globalne pritiske. Pri tome se menadžeri ne mogu osloniti na statičan koncept organizacije jer okolina postaje sve neizvjesnija koja generira nove, količinom brojnije i obuhvatom složenije sile. Time „interna i eksterna okolina imaju značajnu ulogu u stvaranju i održavanju održive kompetitivne prednosti“ (Kraja, 2015:128) pa je njezino dostizanje sve teže. Identifikacija vanjskih i unutarnjih čimbenika postaje nužnost jer analiza okruženja omogućuje odabir

strategije kojom će se donositi i provoditi odluke u svrhu ostvarenja ciljeva. „Stoga je potpuno razumljiv osjećaj hitnosti i potrebe za temeljitim preokretom tradicionalnog načina “vođenja biznisa”“ (Alfirević, 2020:1258) jer promjene poslovnog okruženja podrazumijevaju novu paradigmu upravljanja. To uključuje i upotrebu novih resursa koji su komplementarni klasičnima, a kojima se pridaje ekonomsko značenje, a to su prostor, vrijeme i informacija koja se akumulira u znanje. „To znači da transformacija informacija o poslovnom okruženju u znanje o poslovnom okruženju omogućuje akumulaciju intelektualnog kapitala u poduzeću, odnosno znanja koje se može pretvoriti u vrijednost“ (Sundać i dr., 2016:64). Time upravljanje okolinom organizacije i silama unutar njih predstavljaju izazov upravljanja informacijama poslovnog okruženja pa je resursima u suvremenom poslovanju osim posjedovanja važno i učinkovito upravljanje. Stoga je prema Sundaću i dr. (2016) važno njegovati kulturu svjesnosti poslovnog okruženja i sila, čimbenika koji su dio toga, što znači spoznati slojeve okoline i što se u njima zbiva kako bi se mogle identificirati i interpretirati važne informacije, transformirati ih se u znanje i integrirati u interne procese kojim bi se omogućilo donošenje odgovarajućih i najprihvatljivijih odluka, a posebice strateških koje su usmjerene na dugoročno poslovanje. Analiza poslovnog okruženja time predstavlja složeni posao kojemu menadžment mora posvetiti najviše vremena prilikom određivanja idućeg poteza. Ona predstavlja dugotrajan i kompleksan proces, odnosno aktivnosti koje se provode kako bi se pribavile informacije o silama iz okruženja. Analiza okružja sastoji se od četiriju faza, a to su prema Sundaću i dr. (2016) proces motrenja ili skeniranja kojim se identificiraju naviranja potencijalnih promjena, a drugi proces predstavlja monitoring, odnosno praćenje i nadgledanje promjene trendova i razlučivanje onih koje će se uzeti u obzir. Treća faza obuhvaća buduća predviđanja i projekciju očekivanih događaja, dok posljednja faza uključuje procjenu i interpretaciju utjecaja i važnosti određene promjene i trendova. Navedene faze često se provode simultanim redoslijedom zbog kompleksnosti izvođenja procesa te se pobija linearan tok aktivnosti.

Odgovor organizacije na okolinu predstavlja filozofiju upravljanja okolinom (*Environmental Managemet*), a označava poduzimanje akcija proaktivnim strategijama usmjerene okolini gdje Buble (2000) razlikuje tri osnovne vrste strategija prema Batemanu i Zeithamlu: nezavisna, kooperativna strategija i strategija manevriranja. Nezavisna strategija omogućuje autonoman pristup kroz konkurentski odgovor, koji je usmjeren natjecanju s konkurentima koristeći se internom efikasnošću, odnosno optimizacijom raspoloživih resursa. Drugi način djelovanja nezavisnom strategijom je putem odnosa s javnošću kako bi se uspostavio odnos i stvorio pozitivan imidž u javnosti koja je disperzirana. Posljednji način upotrebe nezavisne strategije

je stvaranjem dobrovoljnog odgovora na socijalnu zbilju i probleme koji postoje kod različitih interesnih grupa. Druga, kooperativna strategija, predstavlja suradnju s određenom organizacijom, a postiže se implicitnom kooperacijom kada poduzeća usklađuju svoje aktivnosti, kontraktingom koji uključuje pregovaranje i dvosmjernu komunikaciju nezavisnih strana, kooptacijom koja označava uključivanje predstavnika drugih subjekata najčešće u vodeću strukturu organizacije kao izvor informacije te posljednje, koalicijom, gdje subjekti djeluju zajedno određeno razdoblje kako bi postigli zajednički cilj. Posljednja, strategija manevriranja, predstavlja svjestan način organizacije da mijenja barijere svoje okoline. Ona se ispoljava kroz modifikaciju domene djelovanja, integracijom s drugim subjektom, divestiturom, odnosno lišavanjem dijela imovine prodajom te kroz diverzifikaciju kojom se proširuje proizvodni ili uslužni asortiman, ulazi u novu djelatnost, geografski se disperzira. Prilikom odabira odgovarajuće strategije Buble (2000) navodi da je neophodno prema Batemanu i Zeithamlu (1993) da se menadžeri vode sljedećim načelima. Prvo je pokušaj promjene elementa okoline koji predstavlja opasnost, osigurava priliku ili dopušta uspješnu promjenu. Drugo načelo je usmjerenost na odabran element okoline kako bi se točno definiralo kojom strategijom je potrebno djelovati. I treće načelo uključuje implementaciju strategije kojom će se uzeti u obzir relevantni faktori za uspješno provođenje. Osim strateškim odgovaranjem, organizacija raspolaže promjenom organizacijske strukture i kulture samim preoblikovanjem, odnosno reorganizacijom postojećeg stanja i transformacijom, što predstavlja oblikovanje nove organizacijske strukture i kulture. Odabir odgovora organizacije ovisi o vrsti i značajkama sila koje utječu na njega.

Sile koje djeluju u okolini prisiljavaju poslovne subjekte na promjenu osnovne domene organizacije definirane samim osnutkom mijenjajući ga sužavanjem, proširenjem ili alterniranjem granica poslovne okoline. „Kad je pritisak okoline tako snažan da se poduzeće ne može održati drugim mjerama, ono ulazi u ona područja na kojima tog pritiska nema ili je pak on ograničen“ (Buble, 2000:90). Pri tome Buble (2000) razlikuje agresivne organizacije (prospektori), koje aktivno koristeći strategiju manevriranja pomiču granice svoje okoline i neagresivne organizacije (defendersi), koje ne podliježu strategiji manevriranja, već su unutar ograničenog prostora. Interakcijom poslovnog subjekta sa silama okoline smanjuje se intenzitet VUCA atributa, no većom uključenošću tih elemenata okoline dovodi se do smanjenja autonomije organizacije u procesu donošenja odluke. „Menadžeri bi trebali biti fleksibilni i promijeniti način na koji djeluju i donose odluke ako žele u poslu ostvariti održivu konkurentsku sposobnost“ (Kraja, 2015:128) pomoću raspoloživih resursa i kapaciteta. Kada



utjecaj vanjskih sila postane dominantan nad poslovnim subjektom, ono nailazi na mnogo prepreka te zapada u krizu iz koje se teško izlazi. Time se stavlja naglasak nad razmatranjem mogućih implikacija koje predstavljaju prepreku u ostvarenju ciljeva i nadziranju okoline, što je vitalno za poslovni uspjeh. „To će uvjetovati da poduzeća sutrašnjice budu kompleksnija i ovisnija o okolini, pa će izvođenje analize okoline sasvim sigurno biti znatno važnije za menadžere budućnosti nego što je današnjim menadžerima“ (Buble i dr., 2005:15). Upoznavanjem okoline i traženjem odgovora na izazove korištenjem informacija koje su na raspolaganju smanjuje se nesigurnost te se omogućuje razumijevanje promjena sila koje nepobitno dovode do traženja novih rješenja.

Iako se uspješnost poslovanja najčešće prikazuje financijskim ostvarenim rezultatom, uspjeh organizacije predstavlja višedimenzionalan pristup, koji uključuje financijske, ali i nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja kao što su ugled, zadovoljstvo zaposlenika i kupaca, percepcija javnosti. Potreban je sveobuhvatan prikaz kako se ne bi izveli neodgovarajući zaključci, a kriteriji koji se uzimaju u obzir mijenjaju se kako evoluira životni ciklus organizacije.

### 3. Metodologija rada

Predmet istraživanja ovoga rada je opis sila koje utječu na promjene *statusa quo* u organizaciji, a koje dolaze iz različitih dijelova poslovne okoline koja predstavlja skup svih elemenata koji svojom promjenom dovode do promjene unutar organizacije. Na njih organizacija ima određen utjecaj – na neke može utjecati snažnije, a neke sile nije moguće kontrolirati te je stoga utjecaj na njih minoran. U vanjskom daljem okruženju teže je nadzirati i manipulirati silama te ne postoji veliki manevarski prostor koji bi omogućio veće preinake sile u korist organizacije te stoga zahtijevaju određenu prilagodbu na njihovo djelovanje. Bliže vanjsko okruženje nudi veću slobodu i kontrolu nad pritiscima koji ometaju postojeće stanje, ali i zahtijevaju veći svakodnevni napor koji je potrebno uložiti kako bi sile bile uspješno kontrolirane. Unutarnje okruženje predstavljaju sile nad kojima organizacija ima potpunu kontrolu jer su u njegovu vlasništvu te pravilnim praćenjem lakše ih je signalizirati i modificirati. Kako bi se opisale sile, čimbenici koji utječu na organizaciju i njihov značaj na poslovni rezultat, upotrebljavani su sekundarni izvori podataka i informacija koji su se analizirali, raščlanjivali i klasificirali, definirali, opisivali i interpretirali. Na temelju već dostupnih podataka, odabrani su oni koji su najrelevantniji za definiranu problematiku i koji omogućuju donošenje argumentiranih zaključaka.

Kako bi se ispravno pristupilo problematici ovoga rada, koristile su se znanstvene metode istraživanja prema radu Čendo Metzinger i Toth (2020). Metodom deskripcije opisivale su se činjenice te se objašnjavao odnos između njih. Korištenjem spoznaja, ideja, zaključaka i opažanja drugih autora upotrebljavala se metoda kompilacije. Metodom analize i sinteze omogućeno je raščlanjivanje problematike, odnosno sintetizirane su misli u zaključke. Identificiranje, grupiranje i razvrstavanje informacija u kategorije provodilo se metodom klasifikacije. Metoda dokazivanja doprinijela je utvrđivanju podataka među različitim autorima koji su implementirani u rad, a kojim se dokazivala problematika rada. Zaključci su formirani na temelju opisa činjenica koje su generalizirane za cjelokupnu temu te je primijenjena metoda generalizacije, a sam opći zaključak proizlazi iz analize i povezivanja pojedinačnih korištenih činjenica u cjelinu koristeći induktivnu metodu.

## 4. Rasprava

Ovim radom objašnjeno je što su promjene te zašto su važne za svaku organizaciju koja odlučuje komparirati na tržištu i time maksimalizirati vrijednost. Svaku promjenu koja nastaje nije moguće planirati ili predvidjeti, no važno je da se ona identificira i da se stvori osjećaj hitnosti u rješavanju situacije i stvaranju novih uvjeta. Organizacije u današnjim uvjetima poslovanja moraju predstavljati konstrukt od kojih se očekuje fleksibilnost i prilagodljivost. Pri tome je važno kultivirati u samoj organizaciji obrazac da su promjene neophodne i da ih je potrebno prihvatiti kao nužan preduvjet u ostvarivanju misije i vizije te u iskorištavanju tržišnih potencijala. U suvremenim okolnostima poslovanja dolazi do degradiranja i erozije tradicionalnih obrazaca ponašanja u organizaciji te promjene predstavljaju jedino moguće rješenje u razvoju, unapređenju i ostvarivanju poslovnog rezultata. Iako autori pristupaju promjenama s različitih aspekata, definiraju ih kao prijelaz iz sadašnjeg, poznatog i postojećeg u novo i buduće stanje. Kontinuirano ulaganje u razvoj i detektiranje zahtjeva utječe na dinamiku koja se stvara prilikom procesa promjene. Razumijevanje temeljnih koncepata i procesa omogućuju iskorištavanje potencijalnih prilika. Kako bi se posljedice promjena odrazile s najpovoljnijim ishodom na cjelokupni poslovni subjekt, neophodno je učinkovito upravljati samom izvedbom. Stoga se tu nameće pitanje kako prepoznati određenu situaciju kao priliku te kako uspješno provesti promjenu koja će rezultirati željenim ishodima ili izbjegavanjem neželjenih.

Promjene stvara okolina, a ona predstavlja sve ono što je izvan organizacija, ali je u doticaju s njome. Okolinu čine svi elementi koji su dio nje, a poslovni subjekt obraća većinski pažnju na one dijelove s kojima je u postojećoj interakciji, ali i s kojima postoji mogućnost za potencijalnim međudjelovanjem. Svaka okolina stvara izazove na koje je potrebno odgovoriti, a pri tome je lakše djelovati u prijateljskoj okolini, koju obilježava stabilnost, homogenost, jednostavnost i koncentriranost, nego u okolini koja je neprijateljska, odnosno nestabilna, heterogena, složena i disperzirana. Za menadžere je važno da spoznaju kakve atribute posjeduje okolina u kojoj su primorani djelovati, ali i onaj dio na koji ciljaju kao neophodnim za daljnji razvoj. Pri tome važnost sustavnog planiranja i prognoziranja mogućih scenarija postaje nužnost u definiranju ciljeva.

Među različitim autorima postoji različita klasifikacija i nomenklatura okoline, ovisno o pristupu i načinu sagledavanja dimenzija okoline. Osnovne dimenzije okoline kao skupa čimbenika čine vanjska i unutarnja te svaka organizacija razlikuje ove dvije osnovne

komponente, no usmjeravajući pažnju na one dijelove koji predstavljaju najveći značaj. Okolinu kao otvoreni dinamički sustav sve je teže motriti, analizirati, interpretirati i evaluirati pa je potrebno stalno osluškivanje prilika i prijetnji koje se stvaraju, ali i snaga i slabosti koje postoje u pokušaju realiziranja planiranih akcija. Različitim organizacijama predstavljaju različite okoline izazov, odnosno sile koje su dio tih okolina pa ne postoje dvije potpuno identične okoline za dva ili više poslovnih konstrukata. Vanjska okolina predstavlja sustav posrednih ili neizravnih sila koje su većinski nametnute i koje zahtijevaju prilagodbu na njihovu izvedbu ukoliko se organizacije namjeravaju održati i žele maksimizirati tržišni potencijal. Ona se odražava na cjelokupan rad, učinak, profitabilnost i opstanak organizacije pa je važno dobro definirati misiju, temeljnu svrhu poduzeća i viziju, kamo organizacija namjerava stići u budućnosti. No, unutarnja je okolina svojim temeljnim obilježjima oprečna vanjskoj jer su u njoj prisutne neposredne ili izravne sile koje potenciraju promjene, no njezina važnost diktira koliko će se svaka uzeti u obzir. Ovisno o tržišnom položaju i ciljevima koji se žele postići, različiti se subjekti iz okoline uzimaju u obzir i pripadajuće sile koje predstavljaju prioritet upravljačkoj strukturi, a s kojima se suočava menadžment te utječe na sve ostale zaposlene i sudionike u poslovnom procesu. Uviđanjem pozitivnih i negativnih učinaka može se kreirati odgovarajuća strategija koja će polučiti najviše uspjeha u rješavanju predviđenih i nepredviđenih situacija. Vanjsko udaljeno okružje, makrookolina, obuhvaća političke, pravne, ekonomske, društvene i kulturne, tehnološke, prirodne čimbenike. Ovi elementi u obliku uvjeta najčešće su nametnuti organizaciji te komunikacija s ovom okolinom nagovještava koje radnje organizacija mora poduzimati da rezultiraju njezinim razvojem. Kako bi samo poslovanje i poduzimanje novih pothvata funkcioniralo nesmetano i kontinuirano, neizbježno je prilagođavanje previranjima ovih čimbenika. No, u bližoj vanjskoj okolini, mikrookolini, postoji veći prostor za djelovanje nad entitetima, silama koje su jasnije i konkretnije jer ih organizacija u određenom stupnju može izabirati i prilagođavati svojim poslovnim interesima, no primarno su nametnute i izravno utječu na donošenje i provođenje odluka koje su ključne za osvajanjem prostora na tržištu. Najznačajnije sile mikrookoline su moć i pritisak postojećih i potencijalnih konkurenata, kupaca, dobavljača, supstitutivni proizvodi i usluge, vladine agencije i interesne skupine. One su izvor neizvjesnosti jer potezi navedenih sila odražavaju se na predviđanje dinamike poslovanja i na ukupnu profitabilnost. Egzogene sile ne utječu samo na određenu organizaciju, već se disperziraju na sve poslovne grupacije istovremeno. S druge strane, interna okolina poslovnog okruženja predstavlja sve ono što posjeduje organizacija, što je pod njezinom kontrolom, u materijalnom ili nematerijalnom obliku. Grupacijom sila ove okoline utvrđuje se koje predstavljaju sadašnju prednost i slabost te koje mogu u neizvjesnom

vremenu to postati. Sila koja generira pozitivne učinke predstavlja snagu organizacije koju je potrebno razvijati ne bi li postala konkurentna prednost. No, svaku naznaku slabosti ne treba podcijeniti jer upravo ona može biti presudna u odlučivanju važnih strategijskih koraka koji se žele postići. Najznačajnije unutarnje sile su organizacijska struktura, ljudski resursi kao najvrjednija imovina, organizacijska kultura i organizacijski resursi, a iz kojih proistječe rukovodstvo, struktura menadžmenta, interni odnos moći, komunikacija, odnosi među zaposlenima, organizacijska klima. Izmjena u bilo kojem segmentu navedenih sila pretače se na ostale dijelove u samoj organizaciji te je potrebno sve zajedno sagledavati prilikom promjene jedne od navedenih sila. Ove sile determiniraju odabir metoda i postupaka za izvođenje poslovnih operacija na neposredan način te je njih moguće prilagođavati i usklađivati shodno željenim ishodima.

Iako sile predstavljaju izazov, one pokreću organizaciju, omogućuju joj da iznjedri i razvije svoje potencijale te da na tržištu stekne održivu kompetitivnu prednost. Svaka organizacija koja iole želi biti bolja od konkurenata, mora se posvetiti identificiranju i opservaciji sila kako bi pravovremeno reagirala, a koje utječu na način odlučivanja, strategijski plan i organizacijsku performansu. Ovisno o poslovnoj situaciji, odluke se odražavaju na različit broj članova organizacije te je nužno sagledati i procijeniti kakav će učinak promjene sile imati na cjelokupnu organizacijsku aktivnost.

## 5. Zaključak

Međuvjetovanost organizacije i okoline dovodi do isprepletenih i zamršenih odnosa, a čemu pridonosi utjecaj velikog broja sila u okolini koje nameću potrebu za uvođenjem novih rješenja. Kroz teorijski okvir rada opisana je okolina kao sveukupnost elemenata koja može poprimiti različite karakteristike ovisno o vrstama sila i njihovom pritisku na organizaciju. Silu predstavlja svaki entitet, čimbenik, element koji predstavlja izvor promjene, čije preinake zahtijevaju intervenciju kako se ne bi ugrozilo odvijanje poslovnih procesa. Slojevitost i složenost okoline odražava se na postojeće sile pa one nisu sve jednakog intenziteta i ne predstavljaju jednaku razinu važnosti u samom procesu poslovanja. Osnovna podjela okoline je na vanjsku okolinu, koju nije lako kontrolirati i utjecati na zbivanja unutar nje same, te na unutarnju okolinu, čijim je učinkom lakše manipulirati zbog postojanja kontrole nad njezinim tijekom. Stoga, učinkovitost svake organizacije ovisi o njezinoj sposobnosti prilagodbe novonastalim uvjetima, koji su najčešće kompleksne, heterogene, neizvjesne, nestabilne i disperzirane prirode. Kako bi se zadovoljilo zahtjevima podokolina, nužno je proučavati djelovanje sila prema organizaciji i izvan nje. No, potrebno je razlučiti koje su to sile od primarnog značaja i njima posvetiti više pozornosti kako bi se donijela najprikladnija odluka za danu situaciju. Želi li organizacija uspješno egzistirati i razvijati se, mora uspostaviti simbiotski odnos s okolinom nad kojim je potrebno vršiti opservaciju jer se promjene stalno odvijaju unutar i izvan organizacije, a ona ne može sama izolirano djelovati jer tvori cjelokupan sustav, cjelinu s kojom je u neprekidnoj interakciji. Prilikom definiranja planova, kreiranja strategije, odlučivanja o narednim koracima, preduvjet za uspješnu realizaciju i stvaranje konkurentne prednosti je analiziranje utjecaja sila.

Tijekom izrade rada literatura o istraživanoj temi lako je dostupna i raspoloživa jer je ovakva problematika zastupljena u suvremenim znanstveno utemeljenim organizacijskim teorijama, no izazov je predstavljala potreba za objedinjavanjem i sveukupnom sintezom fragmentarnosti i odcijepljenosti svih slojeva okoline koja u korištenoj literaturi nije sveobuhvatno obrađena. Također, zbog nemogućnosti cjelokupnog obuhvata svih sila zbog njihovog definiranja, isprepletenosti i raznolikosti rad je ograničen na definiranje i analizu samo najutjecajnijih i najzastupljenijih sila. Time se želi skrenuti pozornost za potrebom daljnjeg izučavanja, dubljim razumijevanjem i elaboracijom definirane problematike kako bi se moglo još preciznije definirati učinak okoline i sila na cjelokupne rezultate poslovanja, a što je od izuzetnog značaja menadžerima u procesu donošenja odluka.

## Literatura

1. Aleksić, A. (2014). Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena. *Oeconomica Jadertina*. [Online]. 4(1), str. 16-26. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/192045>. [pristupljeno 5.11.2022].
2. Alfirević, N. (2020). Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja. *Ekonomski pregled*. [Online]. 51 (11-12), str. 1256-1281. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/45247>. [pristupljeno 22.11.2022].
3. Ansoff, H. I. (1988). *The new corporate strategy*. New York: Wiley.
4. Aronsson, F., Huusko, A., Wansulin, V. (2021). Internal and External Forces of Organizational Change in Project Management. Dostupno na: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1520935/FULLTEXT01.pdf>. [pristupljeno 18.11.2022].
5. Badhurudheen, A. S. (2018). The Impact of Internal Environmental Factors on The Level of Adoption of Human Resource Information System: The Case of Manufacturing Companies in Western Province of Sri Lanka. *Journal of Information Systems & Information Technology (JISIT)*. [Online]. 2(2), str. 17-25. Dostupno na: <https://www.seu.ac.lk/jisit/publication/v2n2/paper3.pdf>. [pristupljeno 20.11.2022].
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Bateman, Th. S., Zeithaml, C. P. (1993). *Management: Function and Startegy, Second edition*. Burr Ridge, Illionis: Irwin.
8. Benn, S., Abratt, R., O'Leary, B. (2016). Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders. *South African Journal of Business Management*. 47(2), str. 1-11. doi: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i2.55>. Dostupno na: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/218603/1/sajbm-v47i2-0055.pdf>. [pristupljeno 1.12.2022].
9. Buble, M. (2000). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
10. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Božac, M. G., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.

11. Certo, S. C. (1989). *Principles of Modern Management: Functions and Systems*. Boston: Allyn & Bacon.
12. Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 20(1), str. 92-117.
13. Čendo Metzinger, T., Toth, M. (2020). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*. [Online]. Velika Gorica. Veleučilište Velika Gorica. Dostupno na: <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf>. [pristupljeno 20.01.2023].
14. Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design, Fourth edition*. Saint Paul: West Publishing Company.
15. Day, G.S., Fahey, L. (1988). Valuing market strategies. *Journal of Marketing*. 52(3), str. 45-57.
16. De Bruin, L. (2016). Scanning the Environment: PESTEL Analysis. Dostupno na: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>. [pristupljeno 12.11.2022].
17. Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*. [Online]. 22(1), str. 39-51. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/10745>. [pristupljeno 4.11.2022].
18. Emery, F. E., Trist, E. L. (1973). *Towards a Social Ecology: Contextual Appreciation of the Future in the Present*. Boston: Springer Science & Business Media.
19. Giljević, T. (2014). Okolina upravne organizacije. *Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku*. [Online]. 31(3-4), str.213-236. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/229881>. [pristupljeno 5.11.2022].
20. Goyal, A. (2020). A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. [Online]. 7(7), str. 149-152. Dostupno na: <https://www.jetir.org/papers/JETIR2007313.pdf>. [pristupljeno 14.11.2022].
21. Harrison, J. S. (2013). *The external environment*, u knjizi: Harrison, J. S.: Foundations in strategic management. Cengage Learning, str. 19-35.
22. Hornsby, J., Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*. [Online]. 17(3), str. 253-273. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00059-



8. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/4779176>. [pristupljeno 23.11.2022].
23. iEduNote (n.d.). Internal and External Environment Factors that Influences Organizational Decision Making. Dostupno na: <https://www.iedunote.com/organizational-environment-elements> [pristupljeno 10.11.2022].
24. Kraaijenbrink, J. (2018). What does VUCA really mean? Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/>. [pristupljeno 6.11.2022].
25. Kraja, Y. (2015). Importance of external and internal environment in creation of competitive advantage to SMEs. (Case of SMEs, in the northern region of Albania). *European Scientific Journal*. [Online]. 11(13), str. 120-130. doi: 10.19044/esj.2015.v11n13p%25p. [pristupljeno 22.11.2022].
26. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*. [Online]. 65(6), str. 37-47. Dostupno na: <https://www.firstorm.com/wp-content/uploads/2014/05/03Diagnosing-a-firm%E2%80%99s-internal-environment.pdf>. [pristupljeno 23.11.2022].
27. Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Cambridge: Harward Business Reviw Press.
28. Luecke, R. (2003). Upravljanje promjenama i tranzicijom. Zagreb: Faber & Zgumbić Plus.
29. Martins, N., Coetzee, M. (2009). Applying the Burke-Litwin model as a diagnostic framework for assessing organizational effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*. [Online]. 7(1), str. 144-156. doi: 10.4102/sajhrm.v7i1.177. [pristupljeno 7.11.2022].
30. Mashali, A., Elbeltagi, E., Motawa, I., Elshikh, M. (2020). *Stakeholder Management: An insightful Overview of Issues*. The International Conference on Civil Infrastructure and Construction (CIC 2020). Doha, Katar. 02-05.02.2020. [Online]. str. 217-231. doi: 10.29117/cic.2020.0029. [pristupljeno 1.12.2022].
31. Masnita, Y., Triyowati, H., Rasyawal, M. (2017). Supply Chain Practices Impact on Supplier Performance: The Mediating Role of Market-Based and Operational Performance. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. [Online]. 15(8), str.209-221. Dostupno na:

- [https://www.researchgate.net/publication/322615325\\_Supply\\_chain\\_practices\\_impact\\_on\\_supplier\\_performance\\_The\\_mediating\\_role\\_of\\_market-based\\_and\\_operational\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/322615325_Supply_chain_practices_impact_on_supplier_performance_The_mediating_role_of_market-based_and_operational_performance). [pristupljeno 13.11.2022].
32. McGrath, S. K., Whitty, J. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*. [Online]. 10(4), str. 721-748. 10.1108/IJMPB-12-2016-0097. [pristupljeno 1.12.2022].
33. Mullakhmetov, Kh. Sh. (2018). Technological Factors and Management Transformation in Social and Economic Systems. *European Research Studies Journal*. [Online]. 21(3), str. 230-241. Dostupno na: [https://ersj.eu/dmdocuments/2018\\_XXI\\_3\\_17.pdf](https://ersj.eu/dmdocuments/2018_XXI_3_17.pdf). [pristupljeno 14.11.2022].
34. Mwai, G. M., Namada, J. M., Katuse, P. (2018). Influence of Organizational Resources on Organizational Effectiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*. [Online]. 8(6), str. 1634-1656. doi: 10.4236/ajibm.2018.86109. [pristupljeno 19.11.2022].
35. Nadler, D. A. (1997). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*. New York: John Wiley & Sons Inc.
36. Porter, M. EM. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* [Online]. [Porter-HBR \(3\).pdf](#). [pristupljeno 29.11.2022].
37. Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016). Analiza cementne industrije u hrvatskoj primjenom Porterova modela pet konkurentskih sila. *Poslovna izvrsnost*. [Online]. 10(1), str.75-95. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/236634>. [pristupljeno 10.11.2022].
38. Sikavica, P., Novak, M. (1999). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
39. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
40. Sharma, R. (2019). The straits of success in a vuca world. *ABS International Journal of Management*. [Online].7(1), str. 1-6. Dostupno na: <https://absjournal.abs.edu.in/ABS-Journal-Volume-7-issuue-1-June-2019/article-1.pdf>. [pristupljeno 7.11.2022].
41. Stone, K. B. (2016). *Relationships between organizational performance and change factors and manufacturing firms' leanness*. [Online]. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/265907292\\_Relationships\\_between\\_organizational\\_performance\\_and\\_change\\_factors\\_and\\_manufacturing\\_firms'\\_leanness](https://www.researchgate.net/publication/265907292_Relationships_between_organizational_performance_and_change_factors_and_manufacturing_firms'_leanness). [pristupljeno 10.11.2022].
42. Sundać, D., Škalamera-Alilović, D., Babić, M. (2016). *Poslovno okruženje i intelektualni kapital*. [Online]. Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci. Dostupno na:

<https://ebook.efzg.hr/digital/library/sites/localsite/collect/efri/index/assoc/HASH01aa/e524616b.dir/sundac-skalamera-babic-poslovno-okruzenje-1.pdf>. [pristupljeno

11.11.2022].

43. Surbhi, S. (2020). Difference Between Internal and External Environment. Dostupno na: <https://keydifferences.com/difference-between-internal-and-external-environment.html>. [pristupljeno 13.11.2022].
44. Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću: Teorije i slučajevi iz prakse. Zagreb: MATE.
45. Vărzaru, M., Jolivet, E. (2011). Towards a Model of Designing an Organizational Structure in a Knowledge Based Society. *Amfiteatru Economic Journal*. [Online]. 13(30), str. 620-631. Dostupno na: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/168738/1/aej-v13-i30-p620.pdf>. [pristupljeno 18.11.2022].
46. Wahab, M. H. A.-A. A., Ismail, M., & Muhayiddin, M. N. (2019). The Effect of Internal Environmental Factors on Operational Excellence of Manufacturing Industry: A Pilot Study. . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. [Online]. 9(2), 1087–1099. doi: 10.6007/IJARBS/v9-i2/5666. [pristupljeno 20.11.2022].

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Prikaz VUCA elemenata .....	6
<b>Tablica 2.</b> Elementi Burken-Litwinova modela .....	7
<b>Tablica 3.</b> Elementi Burken-Litwinova modela .....	23

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Općeprihvaćen koncept organizacijske okoline .....	11
<b>Slika 2.</b> Dekompozicija sektora eksterne okoline i njihove osnovne komponente.....	12
<b>Slika 3.</b> Prikaz bližeg poslovnog okruženja .....	19
<b>Slika 4.</b> Model pet konkurentskih snaga industrijske okoline .....	21

## **Popis grafikona**

<b>Grafički prikaz 1.</b> Dijagramski prikaz Burken-Litwin modela .....	9
<b>Grafički prikaz 2.</b> Elementi PESTEL analize opće okoline.....	14