

# Odlučivanje kao proces

---

**Krajina, Domagoj**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:248162>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-20**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Prijediplomski sveučilišni studij, smjer Financijski menadžment

Domagoj Krajina

## **ODLUČIVANJE KAO PROCES**

Završni rad

Osijek, 2024. godine

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Prijediplomski sveučilišni studij, smjer Financijski menadžment

Domagoj Krajina

## **ODLUČIVANJE KAO PROCES**

Završni rad

**Kolegij: Kvantitativne metode za poslovno odlučivanje**

JMBAG: 0113146672

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

Mentor: prof. dr. sc. Martina Briš

Osijek, 2024. godine

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study (Financial management)

Domagoj Krajina


## **DECISION-MAKING AS A PROCESS**

Final paper

Osijek, 2024

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Završni rad (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:** Domagoj Krajina

**JMBAG:** 0113146672

**OIB:** 18309072720

**e-mail za kontakt:** dkrajina365@gmail.com

**Naziv studija:** Financijski menadžment

**Naslov rada:** Odlučivanje kao proces

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Martina Briš

U Osijeku, 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## SAŽETAK

Odlučivanje je ključni aspekt svakodnevnog života, prisutno u osobnim, organizacijskim, društvenim i političkim sferama. Proces odlučivanja podrazumijeva identifikaciju problema ili prilike, prikupljanje relevantnih informacija, procjenu prednosti i nedostataka opcija te donošenje odluke na temelju analize. Nakon donošenja odluke, važno je provesti implementaciju i evaluaciju rezultata kako bi se osigurala uspješnost. Kvalitetno odlučivanje može donijeti pozitivne ishode, dok loše odluke mogu imati negativne posljedice. Razumijevanje principa i tehnika odlučivanja ključno je za donošenje najboljih mogućih odluka u različitim situacijama. Osim toga, odlučivanje zahtijeva razmatranje etičkih, moralnih i društvenih implikacija, kao i sposobnost suočavanja s nesigurnošću i rizicima. Timski rad i suradnja često doprinose kvaliteti odluka, pružajući različite perspektive i ideje. Kontinuirano usavršavanje vještina odlučivanja, uključujući praćenje novih metodologija i tehnika, ključno je za osobni i profesionalni razvoj. Važno je biti otvoren za povratne informacije te prilagoditi odluke novim saznanjima ili okolnostima. U cjelini, odlučivanje je dinamičan proces koji zahtijeva pažnju, analizu i prilagodbu. Kvalitetno vođenje ovog procesa može biti od ključne važnosti za postizanje uspjeha i ostvarenje ciljeva. Stoga, ulaganje u razvoj vještina odlučivanja i prilagođavanje promjenama okoline omogućuje efikasnije i produktivnije donošenje odluka.

**Ključne riječi:** odlučivanje, postupak, koraci odlučivanja, rezultat, principi, tehnike

## **ABSTRACT**

Decision-making is a crucial aspect of everyday life, present in personal, organizational, societal, and political spheres. The decision-making process involves identifying problems or opportunities, gathering relevant information, assessing the pros and cons of options, and making a decision based on analysis. After making a decision, it is important to implement and evaluate the results to ensure success. Quality decision-making can lead to positive outcomes, while poor decisions can have negative consequences. Understanding the principles and techniques of decision-making is crucial for making the best possible decisions in different situations. Additionally, decision-making requires consideration of ethical, moral, and social implications, as well as the ability to confront uncertainty and risks. Teamwork and collaboration often contribute to the quality of decisions by providing different perspectives and ideas. Continuous improvement of decision-making skills, including keeping up with new methodologies and techniques, is crucial for personal and professional development. It is important to be open to feedback and adapt decisions to new knowledge or circumstances. Overall, decision-making is a dynamic process that requires attention, analysis, and adaptation. Effectively leading this process can be crucial for achieving success and accomplishing goals. Therefore, investing in the development of decision-making skills and adapting to environmental changes enables more efficient and productive decision-making.

**Keywords:** decision-making, process, steps of decision-making, outcome, principles, techniques

Sadržaj	
1. UVOD .....	1
2. METODOLOGIJA RADA .....	2
2.1. Predmet i cilj završnog rada .....	2
2.2. Znanstvene metode .....	2
2.3. Struktura rada .....	2
3. ODLUČIVANJE .....	3
3.1. Modeli odlučivanja u organizaciji .....	3
3.1.1. Racionalni model .....	4
3.1.2. Administrativni model.....	4
3.1.3. Politički model.....	4
3.1.4. Anarhijski model.....	5
3.2. Odlučivanje kao proces.....	5
3.3. Poslovno odlučivanje .....	7
4. PROCES DONOŠENJA ODLUKA NA TEMELJU MODELA ODLUČIVANJA U ORGANIZACIJI .....	9
4.1. Proces donošenja odluka na temelju racionalnog modela.....	9
4.2. Proces donošenja odluka na temelju administrativnog modela.....	11
4.3. Proces donošenja odluka na temelju političkog modela .....	13
4.4. Proces donošenja odluka na temelju anarhijskog modela.....	13
5. ISTRAŽIVAČKI DIO: PROCES ODLUČIVANJA NA PRIMJERU PODRAVKE.....	14
6. RASPRAVA .....	17
7. ZAKLJUČAK .....	19
LITERATURA.....	20
POPIS PRILOGA.....	22
POPIS SLIKA: .....	22



## 1. UVOD

U temi završnog rada istražuje se odlučivanje kao proces i važnost koju ima u našim životima. Kroz proučavanje teorije odlučivanja, može se razumjeti složenost ove aktivnosti, kao i faktori koji je oblikuju. Odlučivanje uključuje različite faze kao što su identifikacija problema, prikupljanje informacija, generiranje alternativa, evaluacija i odabir najbolje opcije. Svaka od tih faza ima svoje specifičnosti i utjecaj na konačnu odluku.

Odlučivanje je proces koji se javlja u svim aspektima života i prisutno je u svakodnevnim okolnostima. Ljudi se suočavaju s različitim izborima i situacijama koje zahtijevaju donošenje odluka. Bilo da se radi o jednostavnim ili složenim pitanjima, odlučivanje predstavlja proces kojim se odabire između dostupnih opcija kako bismo postigli željene ciljeve.

Jedan od ključnih faktora koji oblikuje proces odlučivanja su osobne vrijednosti, uvjerenja i iskustva. Oni često djeluju kao filtri koji utječu na osobne preferencije i prioritete. Osim toga, emocionalno stanje, kognitivne sposobnosti i vanjski utjecaji također igraju važnu ulogu u donošenju odluka.

Važno je razumjeti da odlučivanje nije uvijek lako i da može biti podložno raznim izazovima. Sukob između različitih opcija, nedostatak informacija, vremenska ograničenja i neizvjesnost često čine odlučivanje teškim zadatkom. Međutim, razvijanje vještine donošenja odluka može doprinijeti u upravljanju tim izazovima i postizanju boljih rezultata.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Metodologija rada opisuje predmet i svrhu završnog rada na sveučilišnoj razini. Nakon teme i cilja, opisuju se znanstvene metode korištene u izradi završnog rada te se na kraju govori o strukturi samog rada.

### **2.1. Predmet i cilj završnog rada**

Predmet ovog završnog rada je proučavanje odlučivanja kao procesa i istraživanje različitih teorija i pristupa koji oblikuju naš način donošenja odluka. Cilj rada je analizirati faktore koji utječu na odlučivanje, istražiti strategije poboljšanja donošenja odluka i razumjeti važnost razvijanja vještina donošenja kvalitetnih odluka u različitim kontekstima.

### **2.2. Znanstvene metode**

Prilikom izrade završnog dokumenta korištena je stručna ekonomska literatura (knjige i znanstveni članci), web stranice europskih institucija i drugi relevantni online izvori.

Znanstvene metode koje se koriste su klasifikacijska metoda, koja predstavlja razvrstavanje različitih pojmova u skupine i podskupine na temelju njihovih zajedničkih karakteristika, zatim povijesna metoda, koja prikazuje podatke koji određuju elemente prošlosti, a potom i odnose na budućnost. .

### **2.3. Struktura rada**

Završni rad podijeljen je u sedam glavnih poglavlja. U tih sedam poglavlja nalaze se uvod i metodologija rada koji predstavljaju uvertiru u završni rad te kao kraj rada su napisani rasprava i zaključak u sedmome poglavlju. Treće poglavlje fokusirano je na odlučivanje i modele odlučivanja u organizaciji, kao i poslovno odlučivanje. Zatim u četvrtom poglavlju govori se o procesu donošenja odluka na temelju racionalnog modela odlučivanja, administrativnog, političkog te intuitivnog modela odlučivanja. Peto poglavlje je fokusirano na istraživački dio rada, šesto na raspravu, a posljednje, sedmo poglavlje je zaključak završnog rada.

### **3. ODLUČIVANJE**

Odlučivanje je postupak identifikacije i odabira smjera djelovanja u rješavanju problema i iskorištavanju prilika. Povijest odlučivanja seže unatrag tisućama godina i tijekom tog vremena odlučivanje je evoluiralo i transformiralo se kako su se razvijali društveni, politički i tehnološki uvjeti (Stanić, 2020).

Poslovnim odlukama određuju se planovi, akcije, strategije te se ostvaruju ranije definirani ciljevi i rješavaju novonastali problemi. Prema većini autora, odlučivanje je najbitnija uloga menadžera kao takvog. Sve funkcije menadžera nadahnute su odlučivanjem (Stanić, 2020).

Mnogi povjesničari pripisuju rano razmišljanje o donošenju odluka starim Grcima; međutim, rani grčki filozofi nisu razvili racionalnu teoriju donošenja odluka. Grčki filozofi nisu bili upoznati s matematičkim konceptima vjerojatnosti stoga su samo identificirali racionalni izbor kao područje koje treba marljivo proučavati. Neki su filozofi poput Herodota istraživali koncepte "ispravnog" u značenju racionalnog i "suprotno dobrom savjetu" u značenju iracionalnog. Drugi filozofi poput Aristotela, na primjer, u trećoj knjizi njegovih "Tema" predložili su ranu logiku o racionalnim preferencijama (Mediate, 2022).

Tijekom godina bilo je puno onih koji su pridonijeli suvremenoj teoriji donošenja odluka, povijest strategija donošenja odluka nije povijest neometanog napretka prema savršenom racionalizmu. Zapravo, tijekom godina ljudi su se neprestano suočavali s jezičnim i psihološkim ograničenjima ljudske sposobnosti donošenja optimalnih izbora. Složene okolnosti, ograničeno vrijeme i neadekvatna mentalna snaga svode donositelje odluka na stanje "ograničene racionalnosti". Ljudi bi trebali donositi ekonomske racionalne odluke kad bi bili u mogućnosti prikupiti dovoljno informacija. Identificiraju se čimbenici koji navode ljude da odlučuju protiv svojih ekonomskih interesa (Mediate, 2022).

#### **3.1. Modeli odlučivanja u organizaciji**

Unutar organizacija koriste se različiti modeli odlučivanja koji služe pri donošenju informiranih odluka koje su u skladu s ciljevima organizacije. Četiri često spominjana modela odlučivanja u organizacijama su racionalni, administrativni, politički i anarhijski model. Svaki od ovih modela ima svoje specifičnosti i primjenu (Sikavica, 2011).

### 3.1.1. Racionalni model

Racionalni model temelji se na ideji da donositelji odluka donose odluke na temelju racionalne analize. Ovaj model podrazumijeva da donositelji odluka imaju jasne probleme s kojima se susreću i konzistentne ciljeve, nalaze se u uvjetima sigurnosti, a moć i kontrola je centralizirana. Za ovaj model odlučivanja prikupljaju se potpune informacije o inačicama i o njihovom ishodu. Odluke se donose na temelju racionalnog izbora pojedinca radi maksimiziranja ishoda, prikupljaju se sve relevantne informacije o problemu, identificiraju moguće alternative, procjenjuju njihovu vrijednost i vjerojatnost uspjeha te odabiru najoptimalniju alternativu. Problem leži u tome što u stvarnosti često postoji ograničenje vremena, nedostatak informacija ili druge praktične prepreke koje otežavaju potpunu primjenu racionalnog modela. Pretpostavke ovog modela su efikasnost i efektivnost (Sikavica, 2011).

### 3.1.2. Administrativni model

Administrativni model, također poznat kao model ograničene racionalnosti, prepoznaje da donositelji odluka suočavaju s različitim ograničenjima kao što su nedostatak vremena, nedostatak informacija ili ograničeni resursi. Ciljevi su djelomično konzistentni, a problemi su nejasni. Donositelj odluke se nalazi u uvjetima nesigurnosti, dok je moć slabije centralizirana. Što se tiče pravila i normi, poštuje se tradicija. Informacije o inačicama i njihovim ishodima potrebne za donositelja odluke su ograničene. Odluke se donose na temelju postojećih pravila i rutina, a najčešće se bira „samo“ zadovoljavajući izbor. Pretpostavke modela su stabilnost, pravednosti te predvidljivost. Ovaj model naglašava stvarnost organizacijskog okruženja i prepoznaje da donositelji odluka često donose odluke na temelju heuristika, pretpostavki i iskustva. Administrativni model priznaje da donositelji odluka mogu biti pod utjecajem politike, moći i konteksta u kojem djeluju (Sikavica i dr., 2014).

### 3.1.3. Politički model

Politički model naglašava ulogu političkih igara, sukoba interesa i moći u organizaciji. Ciljevi u ovom modelu su višestruki i proturječivi pa se shodno tome donositelj odluke nalazi u uvjetima nesigurnosti, odnosno, možemo i reći kako su okolnosti nejasne. Glede rasporeda moći možemo reći kako su promjenjive koalicije i interesne skupine. Pri odlučivanju se teži tržišnim pravilima, a sukob kao takav je legitiman i očekivan. Informacije se strateški koriste i po potrebi krata. Odluke su rezultat pregovora, različitih interesa i kompromisa. Ključne pretpostavke za politički model su borba, sukob te relacija pobjednik-gubitnik. Donositelji odluka moraju biti pažljivi pri odabiru odluke koju će donijeti te obratiti pozornost na interese

različitih skupina unutar organizacije kako bi postigli prihvaćanje i podršku za svoje odluke (Sikavica i dr., 2014).

#### 3.1.4. Anarhijski model

Kad je riječ o anarhijskom modelu, moramo imati na umu da se donositelj odluke nalazi u uvjetima izrazite nesigurnosti, a da su sami ciljevi nejasni i dvosmisleni. Moć je jako decentralizirana; odluke su rezultat interakcije ljudi. Ovaj model možemo opisati u nekoliko riječi, kao što su: zaigranost, slaba povezanost i slučajnost (Sikavica, 2011).

### 3.2. Odlučivanje kao proces

Odlučivanje je proces koji se temelji na identifikaciji i odabiru smjera djelovanja u rješavanju novonastalog problema ili iskorištavanju ukazane prilike. Stanić (2020.) navodi da se odlučivanje provodi u četiri glavna koraka kako slijedi:

- 1) evaluacija situacije
- 2) kreiranje alternativa
- 3) procjenjivanje alternativa
- 4) implementacija najbolje alternative – rješenja.

Samo odlučivanje ne bi bio tako kompleksan fenomen da se u njemu ne bi pojavljivali različiti problemi koji zahtijevaju različite tipove odluka. Dakle, probleme možemo podijeliti na rutinske i nerutinske. Ono što je karakteristično za rutinske probleme je činjenica da se opetuju i javljaju na predvidiv način, a da su njihovi učini, barem u velikoj mjeri, znani. S druge strane, nerutinski su problemi nestrukturirani, jednokratni, neočekivani te nemaju jasne signale niti učinke. Rutinski se problemi rješavanju donošenjem programiranih odluka koje se zasnivaju na procedurama i propisanim postupcima, odnosno, poznatim koracima odlučivanja i politikama postupanja. Konkluzivno, nerutinske situacije zahtijevaju donošenje neprogramiranih odluka koje podrazumijevaju korištenje znanja i intuicije, racionalne prosudbe te kreativnosti (Tipurić, n.d.).

Svojstvo	Strukturirane odluke	Nestrukturirane odluke
Vrsta odluke	Dobro strukturirane	Loše strukturirane
Učestalost	Rutinske, ponavljajuće	Nove, uobičajene
Ciljevi	Jasni	Nejasni
Informacije	Dostupne	Nedostupne
Posljedice	Male	Velike
Organizacijska razina	Niža razina menadžmenta	Viša razina menadžmenta
Vrijeme za rješavanje	Kratko	Dugo
Temelj rješenja	Pravila, definirani postupci	Kreativnost, iskustvo donositelja

Slika 1. Prikaz razlike između strukturiranih i nestrukturiranih odluka (Perković, 2019).

Kada su problemi povremeni, neizvjesni, nestrukturirani te širokog obujma, tada se njime bavi najviša razina upravljanja. Rješavanje strukturiranih i nestrukturiranih problema zadatak je srednje razine upravljanja dok je za rutinske probleme koji se učestalo ponavljaju zadužena najniža razina upravljanja (Stanić, 2020).

Ukoliko želimo sortirati probleme prema važnosti i hitnosti služimo se matricom odlučivanja. Ona nam preporučuje na koji način bismo trebali pristupiti donošenju odluka. Važnim odlukama se smatraju odluke koje izravno utječu na ciljeve i strategiju organizacije. Imaju snažan utjecaj na ljude i stvaraju efekte dugoročnog karaktera uz značajan angažman resursa. Donositelji odluke trebali bi se fokusirati na važne odluke koliko god neka druga odluka bila hitnija (Lucidchart, n.d.).

Važan faktor u odlučivanju u pojedinoj situaciji također je i podatak s koliko se znanja ili informacija raspolaže. S tim na umu, egzistiraju tri raznolike situacije, odnosno, tri potencijalna okruženja u kojima se odvija proces odlučivanja; odlučivanje pri uvjetima sigurnosti, odlučivanje pri riziku, te odlučivanje pri neizvjesnosti (Lucidchart, n.d.).

Kada je riječ o odlučivanju pri uvjetima sigurnosti, donositelj odluke je svjestan posljedica svake od potencijalnih alternativa. Jasno je da će on odabrati onu koja njegovo zadovoljstvo čini maksimalnim, to jest, onu koja rezultira najboljim ishodom (Babić, 2011).

U okruženju gdje je prisutna doza rizika, donositelj odluke upoznat je s vjerojatnošću pojavljivanja svake od mogućih situacija. Primjera radi, poznato je da je vjerojatnost da se među

kartama izvuče tref jednaka  $\frac{1}{4}$ . Ideja koja leži u odlučivanju pri uvjetima rizika jest ta da donositelj odluke želi maksimizirati svoje očekivano zadovoljstvo (Babić, 2011).

Slučaj odlučivanja u neizvjesnosti je najzahtjevniji za donositelja odluke zbog toga što ni on sam nije upoznat s vjerojatnostima pojedinih ishoda. Ponekad je nemoguće procijeniti vjerojatnost uspjeha za neki novi proizvod ili novu investiciju ili je jednostavno nemoguće procijeniti mogućnost pojavljivanja neke potencijalne situacije zbog toga što nismo upoznati s podatkom je li tržište povoljno ili nepovoljno (Barković, 2001).

### **3.3. Poslovno odlučivanje**

*“Dvije su se ceste razišle u šumi, a ja sam krenuo onom kojom se manje putovalo, i to je učinilo svu razliku”* (Frost, 1915). No, nažalost, nije svaka odluka tako jednostavna osobito kada donosite odluku vezanu uz svoje poslovanje (Lukač, 2012).

Bez obzira na to upravlja li osoba malim timom ili se nalazi na čelu velike korporacije, njen uspjeh i uspjeh njezine tvrtke ovise o donošenju ispravnih odluka i učenju iz pogrešnih odluka (Lukač, 2012).

Ledenko (2019) smatra da je potrebno koristiti sljedeće korake u procesu donošenja odluka kako bi se lakše donosile isplativije odluke, kako bi se spriječilo ishitreno donošenje odluka te kako bi se donosile obrazovanije odluke:

- 1) Identificirati odluku
- 2) Prikupiti relevantne informacije
- 3) Identificirati alternative
- 4) Izvagati alternative
- 5) Odabrati između alternativa
- 6) Poduzeti akciju
- 7) Pregledati svoju odluku.

Kako bi se mogla donijeti odluka, prvenstveno se mora identificirati problem koji treba biti riješen ili pitanje na koje treba dati odgovor. Treba jasno definirati svoju odluku. Ako se pogrešno identificira problem koji treba riješiti ili ako je problem preširokog obujma. Ako se iz svoje odluke želi postići cilj, on treba biti mjerljiv i pravovremen (Stanić, 2020).

Kada je odluka donesena, na red dolazi prikupljanje svih relevantnih informacija za izbor koji je odabran. Radi se interna procjena gdje je organizacija uspjela, a gdje ne. Također se traže informacije iz vanjskih izvora, odnosno, od plaćenih konzultanata ili istraživanjem

tržišta. Treba imati na umu da se s previše informacija može zaglaviti, i shodno tome, to može samo zakomplicirati proces (Stanić, 2020).

Uz prikupljene relevantne informacije, identificiraju se sva moguća rješenja za svoj problem. Najčešće postoji više od jedne mogućnosti koje dolaze u obzir kada se pokušava postići cilj. Primjerice, ako tvrtka pokušava steći veći angažman na društvenim medijima, može se okrenuti plaćanju oglasa na društvenim mrežama (Tipurić, n.d.).

Nakon identifikacije nekoliko alternativa, razmatra se „za“ i „protiv“ pojedine alternative. Analizira se što su tvrtke učinile u prošlosti da bi uspjele i analiziraju se pobjede i gubici organizacije. Također, detektira se potencijalna zamka za svaku od alternativa i važe se u odnosu na moguće nagrade (Babić, 2011).

Razmatranjem kakvu odluku treba donijeti, prikupljanjem svih relevantnih informacija te razvitkom potencijalnih puteva kojima treba poći, treba biti spreman izabrati. Nakon što se odluka donese trebalo bi djelovati prema njoj, odnosno, razviti plan kako bi se odluka učinila ostvarivom i opipljivom. Potrebno je razviti projektni plan povezan s odlukom a potom dodijeliti zadatke svom timu (Babić, 2011).

Za kraj bi se trebalo osvrnuti na vlastitu odluku te se zapitati: je li problem riješen, je li dan odgovor na pitanje, te jesu li ciljevi ispunjeni. Ukoliko su odgovori pozitivni, potrebno je zabilježiti što je uspjelo. Ako su s druge strane jedan ili više odgovora negativni, trebalo bi učiti na pogreškama dok ponovno ne dođe red na proces donošenja odluka.



## 4. PROCES DONOŠENJA ODLUKA NA TEMELJU MODELA ODLUČIVANJA U ORGANIZACIJI

### 4.1. Proces donošenja odluka na temelju racionalnog modela

Racionalni model, znan i kao klasični (ekonomski) model temelji se na logici optimalnog izbora, potpunoj racionalnosti te maksimalizaciji koristi za organizaciju. U ovom modelu najvažnije je da donositelj odluke na razini organizacije bude potpuno racionalan. Pri odlučivanju se bira inačica koja će, u postojećim uvjetima, postići najbolji rezultat. Sukladno ovom modelu; treba prihvatiti pruženu priliku da se zaradi više (Harrison, 1999).

Pod racionalnim razmišljanjem podrazumijeva se razmišljanje koje najkvalitetnije pruža podršku ljudima da ostvari zamišljene ciljeve. Sama racionalnost definirana je kao relativan koncept koji dočarava svojstvo onoga što je racionalno. Racionalne teorije počivaju na optimizaciji, odnosno, izračunu minimuma ili maksimuma niza inačica ili vrijednosti pod određenim restrikcijama. Ideja racionalnog modela je isključivanje utjecaja okoline (Sikavica, 2011).

Racionalnost u poslovnom odlučivanju trebalo bi se promatrati kao kontinuum, odnosno bolje rečeno, neprekidnost. Tako ljudi mogu donositi odluke iracionalno i racionalno. To bi značilo da je jedan način razmišljanja racionalniji od drugog. Kada odluke ne donose nikakvu korist one se smatraju iracionalnima, dok odluke koje pružaju ili zadovoljavajuću ili maksimalnu korist zovemo racionalnima (Harrison, 1999).

Sikavica (2011.) navodi nekoliko pretpostavki racionalnog modela:

- Jedna osoba je odgovorna za donošenje svih odluka
- Ta osoba ima jedan mjerljiv cilj
- Osoba koja donosi odluke posjeduje potpunu informaciju (ima pristup svim relevantnim podacima)
- Sve moguće posljedice su ograničene i mogu se predvidjeti u kontekstu jasno definiranog cilja.

Racionalni model je deskriptivni model koji govori menadžeru kako treba donositi odluke. Pretpostavka modela je da su menadžeri racionalni i logični te da donose odluke u najboljem interesu poduzeća. Prema racionalnom modelu, menadžer mora imati savršene informacije, procijeniti racionalnost i logiku, eliminirati nesigurnosti i donijeti odluku koja najbolje služi interesima poduzeća (Buble, 2009).

George i Jones (2012.) smatraju kako postoje četiri koraka koje bi menadžeri trebali slijediti kada se suočavaju s izazovima i problemima:

- Identificiranje svih mogućih opcija koje mogu voditi konačnoj odluci (raznolike opcije predstavljaju različite načine rješavanja određenih problema)
- Procjena posljedica svake opcije
- Evaluacija skupa posljedica za svaku opciju i rangiranje opcija prema vlastitim preferencijama
- Odabir opcije koja se smatra najoptimalnijom uzimajući u obzir posljedice koje ta opcija nosi.

U racionalnom modelu, donositelj odluka, u uvjetima sigurnosti, radi na ostvarivanju prethodno postavljenih ciljeva, pri čemu su potencijalni problemi jasno izraženi i definirani, a kriteriji za evaluaciju alternativa su transparentni. Klasični model, kao normativni pristup, danas se oslanja na raznolike kvantitativne tehnike uz uporabu računalnih alata poput stabla odlučivanja, matrice plaćanja, analize točke pokrića, itd. Međutim, nedostatak ovog modela je njegovo zanemarivanje rizika i nesigurnosti te psiholoških ograničenja koje mogu utjecati na odluke menadžera (Schiffman, 2010).

Kada se razmatraju alati za analizu odlučivanja, fokus se stavlja na stablo odlučivanja i matricu plaćanja. Stablo odlučivanja jest tehnika koja se temelji na povezanosti između različitih stanja i strategija, primjenjiva je za rješavanje kompleksnih problema u područjima poput marketinga, financija i uvođenja novih proizvoda. S druge strane, matrica plaćanja je tehnika koja se koristi u situacijama s rizikom kako bi se utvrdile posljedice povezane s određenim odlukama. Pri odlučivanju u uvjetima rizika, moguće je dodijeliti odgovarajuće vrijednosti različitim stanjima. Za ovakve situacije korisna je „Monte Carlo“ tehnika koja procjenjuje vjerojatnost ciljeva ili događaja putem slučajnog uzrokovanja (Sikavica, 2011).

Racionalni model pretpostavlja kako su uvjeti idealni, a to je zapravo u realnom svakodnevnom poslovnom okruženju teško ostvariti. Trebali se uvažiti vanjski čimbenici kako bi poslovanje bilo uspješno. Vanjski čimbenici su kod svake organizacije različiti, a kako se organizacija razvija, razvija se i sadržaj pojedinih čimbenika, obuhvaćena je socijalna i poslovna okolina. Organizacijska kultura, struktura te resursi organizacije su neki od internih čimbenika. Treba na umu imati da je okolina kompleksna i da o njoj ovise i budućnost i sadašnjost poslovanja. Stavke koje su zajedničke za sva poduzeća su želja za uspjehom i ostvarenje profita. Sama okolina današnjih poduzeća popraćena je svakodnevnim promjenama

i shodno tome vrlo turbulentna. Nije istina da je nemoguće ostvariti uspjeh u takvim uvjetima, samo treba biti organiziran, strpljiv i uporan. Tržište je otvoreno za svakog no cilj je izdvojiti se od mase i pružiti konzumentima najvišu kvalitetu proizvoda i usluga (Schiffman, 2010).

#### **4.2. Proces donošenja odluka na temelju administrativnog modela**

Administrativni model, također poznat kao neoklasični ili model ponašanja, temelji se na konceptu subjektivne ili ograničene racionalnosti. Glavni aspekti odlučivanja u ovom modelu slični su onima u racionalnom modelu, uključujući jasnu podjelu rada, definiranje ovlasti i odgovornosti pojedinca u organizaciji te postojanje formalnih pravila. S tim na umu, primjenom ovog modela, moguće je suzbiti političke igre i pristranost među donositeljima odluke (Herbert, 1947).

Ovaj model upućuje donositelja odluke kako je donijeti kada se nalazi u teškoj situaciji. Mnoge situacije ne pružaju dovoljno jasne smjernice za kvantificiranje odluka. Donositelji odluke često nisu u mogućnosti donijeti ekonomski racionalne odluke, čak i kada bi to željeli (Daft, 2008).

Administrativni model definira kako se donose odluke, a ne kako bi se trebale donositi. Prema (Sikavica, 2011.), pretpostavke ovog modela su:

- Odluke su nejasne, donositelj odluka nije svjestan prilika i problema u okolini
- Ne primjenjuju se racionalni procesi odlučivanja
- Traženje alternativa je ograničeno nedostatkom financijskih, informacijskih, fizičkih i ljudskih resursa
- Donositelj odluke je skloniji zadovoljavajućem rješenju, umjesto optimalnijem.

Proces donošenja odluka na temelju administrativnog modela odlučivanja pruža okvir za analizu složenih situacija i donošenje odluka u organizacijama. Donositelji odluka rijetko djeluju u potpunosti racionalno; koriste heuristike, pojednostavljenja i pristranosti te intuitivno razmišljaju kako bi ubrzali proces odlučivanja i odabrali odluku koja je u danim okolnostima zadovoljavajuća. Valja istaknuti kako administrativni model nije suprotstavljen racionalnom modelu odlučivanja, samo ga nadopunjuje. U stvarnosti, donositelji odluka mogu koristiti elemente iz oba modela, ovisno o situaciji (Herbert, 1947).

Jedan od aspekata administrativnog modela također je i važnost organizacijske politike i moći u procesu donošenja odluka. Donositelji odluka moraju uzeti u obzir interese i političke dinamike unutar organizacije kako bi donijeli odluke koje su prihvatljive za sve uključene

strane. Također, moćne figure u organizaciji mogu imati značajan utjecaj na konačne odluke, što može rezultirati odstupanjima od racionalnosti (Bazerman, 2013).

Donositelji odluka mogu se suočiti s neizvjesnošću i rizicima stoga je važno primijeniti pristup upravljanja rizikom kako bi se identificirali i procijenili mogući negativni ishodi i razvile strategije za njihovo ublažavanje ili prihvaćanje. Analiza troškova i koristi, simulacije i drugi alati pomažu u procjeni rizika i očekivanja povezanih s različitim alternativama (Bazerman, 2013).

Organizacije mogu prilagoditi svoje procese donošenja odluka kako bi bile uspješnije i efikasnije. To uključuje uspostavljanje okvira za evaluaciju i vrednovanje opcija, uspostavljanje mehanizama za prikupljanje i analizu relevantnih informacija, kao i uspostavljanje sustava za praćenje provedbe odluka i procjenu njihovih rezultata (Herbert, 1947).

Proces donošenja odluka kod administrativnog modela donositeljima odluka omogućuje da se suoče s kompleksnošću i ograničenjima poslovnog okruženja. Integrirajući elemente racionalnosti, heuristika i političkih aspekata, organizacije mogu efikasno donositi odluke koje su prikladne za svoje ciljeve i situaciju. Razumijevanje i primjena administrativnog modela odlučivanja pridonose poboljšanju poslovnih rezultata i adaptabilnosti organizacija u dinamičnom poslovnom okruženju. Donositelji odluka trebaju biti svjesni da se administrativni model odlučivanja koristi kao alat za ubrzavanje procesa donošenja odluka, ali da ne isključuje važnost analize, evaluacije i kritičkog razmišljanja (Herbert, 1947).

U kontekstu poslovnog odlučivanja, administrativni model može biti posebno koristan u situacijama kada postoje vremenska ograničenja, nedostatak potpunih informacija ili kada je potrebno brzo reagirati na promjene u tržištu ili konkurenciji. Donositelji odluka mogu se osloniti na svoje znanje, iskustvo i intuiciju kako bi prepoznali obrasce i donijeli odluke temeljene na prethodnim situacijama i rezultatima (Daft, 2008).

Važno je istaknuti da administrativni model odlučivanja nije univerzalno rješenje i da svaka organizacija treba prilagoditi svoje odlučivanje svojim specifičnim potrebama i ciljevima. Također, važno je kontinuirano učenje i usavršavanje u procesu donošenja odluka kako bi se poboljšala kvaliteta i uspješnost tih odluka (Daft, 2008).

### **4.3. Proces donošenja odluka na temelju političkog modela**

Politički model temelji se na znanosti o ponašanju i temelj nalazi u političkim znanostima, sociologiji, psihologiji i filozofiji. Naziva se još i model koalicije ili konkurentski model što nas upućuje na pojedina obilježja tog modela. Karakterizira ga izbor prihvatljivih rješenja, ograničeni i suprotstavljeni ciljevi, neograničene informacije, rješavanje složenih problema, nepostojanje prave odluke, malo vremena za odluku, velik broj unutrašnjih i vanjskih utjecaja. Odluke se donose na temelju borbe za moć, političkih pregovora, sukoba interesa, koalicija, lobiranja i manipulacija (Dye, 1984).

Pretpostavka modela je da organizacija nije neutralna kao takva, nego otvara prostor za razne političke aktivnosti. Donositelj odluke mora razumjeti političke interese i ciljeve organizacije te ih uravnotežiti. Odluke mogu biti rezultat mnogih taktičkih poteza i kompromisa kako bi se postigao najbolji mogući ishod. (Đurek, 2020).

Važna napomena je to da politički model odlučivanja može imati svoje nedostatke. Neki od njih bi bili nepošteno postupanje i donošenje odluka na temelju osobnih interesa, kao i mogućnost zanemarivanja objektivnih činjenica. Međutim, politički model odlučivanja naglašava potrebu za strategijom, komunikacijom i prilagodbom kako bi se postigao uspjeh u složenim organizacijskim okruženjima. Priznaje političku prirodu organizacija i naglašava važnost političke inteligencije i vještina u donošenju odluka (Gavin, 2020).

### **4.4. Proces donošenja odluka na temelju anarhijskog modela**

Anarhijski model ističe ulogu slučajnosti u procesu odlučivanja, gdje svaki zaposlenik doprinosi idejama, informacijama i rješenjima te postavlja pitanja koja se često spontano pojavljuju. Cilj je da takav pristup omogući donošenje odluka ili rješavanje problema kada god to bude potrebno. Ideja koja stoji iza ovog modela jest da društvo može funkcionirati uspješno i bez centralne vlasti koja donosi odluke. Umjesto toga, vlast i kontrola trebaju biti decentralizirani i podijeljeni među pojedincima i manjim zajednicama (Goldman, 1910).

Odluke bi se trebale donositi na temelju konsenzusa, odnosno, sporazumno jednoglasnom odlukom svih članova. Ako ne konsenzusom, onda direktnim glasanjem ili nekim drugim decentraliziranim procesom. Težnja je ka tome da se smanji ili potpuno ukine državna moć. Primjer anarhijskog modela su sindikati, kao i druge organizacije koje se temelje na suradnji, principu ravnopravnosti, i decentralizaciji moći (Kahneman, 2011).

## 5. ISTRAŽIVAČKI DIO: PROCES ODLUČIVANJA NA PRIMJERU PODRAVKE

Cilj ovog istraživanja je primijeniti teorijski okvir procesa odlučivanja na konkretan poslovni slučaj. Za ovaj završni rad izmišljen je poslovni slučaj poduzeća Podravka d.d. Kroz ovaj primjer analizirat će se ključne faze donošenja odluka, faktore koji utječu na njih, te ocijeniti kako su ove odluke utjecale na poslovanje organizacije.

Za potrebe ovog istraživanja odabrano je poduzeće Podravka d.d., koje se bavi proizvodnjom i prodajom prehrambenih proizvoda. Istraživanje se temelji na analizi odluke o ulasku na novo tržište u regiji zapadne Europe. Proces odlučivanja u poduzeću poslužio je kao primjer kompleksnog strateškog odlučivanja na menadžerskoj razini.

Poduzeće se suočilo se s stagnacijom rasta na domaćem tržištu, uz sve veću konkurenciju i zasićenost proizvoda. Kako bi povećali prihode, menadžment je prepoznao priliku za širenje na međunarodna tržišta. Nakon analize globalnih trendova, menadžment je identificirao zapadnoeuropsko tržište kao atraktivno zbog velikog broja potrošača i stabilnog gospodarstva. U ovoj fazi, poduzeće je angažiralo tim stručnjaka za tržišne analize kako bi prikupili podatke o potencijalnim tržištima, konkurenciji, preferencijama potrošača, zakonodavstvu i carinskim pravilima. Analizirani su i demografski podaci, ekonomski indikatori, te rizici povezani s ulaskom na novo tržište. Temeljem prikupljenih podataka, menadžment je razmotrio tri glavne alternative:

1. Ulazak na tržište putem izgradnje vlastite prodajne mreže i distributivnog centra.
2. Partnerstvo s lokalnim distributerima.
3. Prodaja putem e-trgovine kao početni oblik ulaska, s eventualnim širenjem na fizičke trgovine.

Svaka od alternativa bila je detaljno analizirana prema nekoliko kriterija, uključujući početne troškove, dugoročne prihode, rizike, te vrijeme potrebno za ostvarenje povrata ulaganja. Na primjer, prva opcija uključivala je najveće troškove, ali i dugoročno najveći potencijal za kontrolu nad distribucijom i brendiranjem. Druga opcija je bila financijski manje zahtjevna, ali podrazumijevala je ograničen utjecaj na lokalne partnere i njihovu distribucijsku mrežu. Treća opcija je bila najbrža i najmanje rizična, no s ograničenim dosegom u fizičkom prostoru. Nakon evaluacije, menadžment poduzeća Podravka d.d. donio je odluku da započne s ulaskom na tržište putem e-trgovine, uz postepeno širenje prema fizičkoj prisutnosti u regiji,

ako inicijalni rezultati budu zadovoljavajući. Ova odluka temeljila se na kombinaciji niskog financijskog rizika i mogućnosti brze prilagodbe tržišnim uvjetima. Poduzeće je pokrenulo e-trgovinu unutar šest mjeseci od donošenja odluke. Tim za implementaciju uključivao je stručnjake iz marketinga, logistike i IT-a, koji su radili na prilagodbi poslovnih operacija specifičnostima novog tržišta. Osnovana je posebna poslovna jedinica koja je pratila prodajne rezultate i pružala podršku korisnicima. Nakon godinu dana poslovanja, poduzeće je zabilježilo značajan porast prihoda na novom tržištu, uz pozitivne povratne informacije od potrošača. Na temelju tih rezultata, donesena je odluka o proširenju poslovanja na fizičke prodajne lokacije u glavnim gradovima regije.

Primjer odlučivanja u Podravci pokazuje važnost temeljitog i strukturiranog pristupa procesu odlučivanja. Kroz detaljnu analizu problema, prikupljanje informacija, razmatranje alternativa i evaluaciju rizika, menadžment je bio u mogućnosti donijeti odluku koja je rezultirala uspješnim ulaskom na novo tržište. Ovaj proces potvrđuje teorijski okvir odlučivanja, naglašavajući kako dobro strukturirane odluke mogu značajno doprinijeti poslovnom rastu i razvoju.

Odlučivanje je ključna menadžerska funkcija koja podrazumijeva niz koraka kroz koje se donose strateški izbori u cilju postizanja najboljih rezultata za organizaciju. Teorijski proces odlučivanja može se podijeliti u nekoliko ključnih faza: prepoznavanje problema, prikupljanje informacija, identifikacija i evaluacija alternativa, donošenje odluke te implementacija i praćenje rezultata. Ovaj teorijski okvir omogućava strukturiran pristup donošenju odluka, minimizirajući rizik od impulzivnih ili neinformiranih izbora, što je ključno za dugoročni uspjeh organizacije.

## **1. Prepoznavanje problema**

Prva faza procesa odlučivanja započinje prepoznavanjem problema ili prilike. U slučaju Podravke d.d., menadžment je prepoznao stagnaciju rasta na domaćem tržištu, izazvanu sve većom konkurencijom i zasićenošću proizvoda. Ova faza je u teorijskom smislu ključna jer postavlja temelje za cijeli proces odlučivanja. Problem je definiran kao potreba za rastom i diversifikacijom prihoda, što je dovelo do prepoznavanja prilike za širenje na međunarodna tržišta.

## **2. Prikupljanje informacija i analiza**

Nakon što je problem identificiran, sljedeći korak je prikupljanje relevantnih informacija. Teorija naglašava važnost ove faze jer osigurava podatke potrebne za donošenje informirane odluke. U kontekstu Podravke, menadžment je angažirao tim stručnjaka za tržišne analize kako bi prikupili podatke o potencijalnim tržištima, konkurenciji, zakonodavnim okvirima i preferencijama potrošača. Ova faza uključivala je i analizu demografskih i ekonomskih indikatora te procjenu rizika vezanih uz ulazak na zapadnoeuropsko tržište. Teorijski, ova faza omogućuje menadžerima donošenje odluka temeljenih na čvrstim činjenicama, umjesto na intuiciji ili pretpostavkama.

### **3. Identifikacija i evaluacija alternativa**

Teorija odlučivanja sugerira da je potrebno razmotriti različite opcije kako bi se pronašlo optimalno rješenje. U primjeru Podravke, menadžment je razmotrio tri glavne alternative za ulazak na novo tržište: izgradnju vlastite prodajne mreže, partnerstvo s lokalnim distributerima te prodaju putem e-trgovine. Svaka od tih alternativa evaluirana je prema različitim kriterijima, uključujući početne troškove, dugoročne prihode, rizike i vrijeme potrebno za povrat ulaganja. Ova faza, prema teoriji, omogućuje menadžerima da sagledaju prednosti i nedostatke svake opcije, čime se smanjuje rizik od donošenja pogrešne odluke.

### **4. Donošenje odluke**

Nakon što su sve alternative evaluirane, menadžment Podravke donio je odluku da započne s ulaskom na zapadnoeuropsko tržište putem e-trgovine. Prema teoriji odlučivanja, donošenje odluke dolazi nakon pažljive analize svih relevantnih faktora, uključujući rizike i očekivane koristi. Odluka o ulasku na tržište putem e-trgovine temeljila se na niskom financijskom riziku, brzini implementacije i mogućnosti širenja prema fizičkoj prisutnosti ako rezultati budu zadovoljavajući.

### **5. Implementacija i praćenje rezultata**

Posljednja faza procesa odlučivanja prema teorijskom okviru je implementacija odluke i praćenje njezinih rezultata. U slučaju Podravke, e-trgovina je pokrenuta unutar šest mjeseci od donošenja odluke, uz formiranje posebne poslovne jedinice zadužene za praćenje prodajnih rezultata i pružanje podrške korisnicima. Nakon godinu dana poslovanja, zabilježen je značajan rast prihoda, što je dovelo do daljnjih odluka o širenju poslovanja na fizičke prodajne lokacije. Prema teoriji, ova faza omogućuje menadžmentu da procijeni uspješnost donesene odluke i prilagodi strategiju ako je potrebno.



## 6. RASPRAVA

Proces donošenja odluka jedan je od najvažnijih aspekata menadžerskog djelovanja, a složenost ovog procesa zahtijeva pažljivo planiranje i implementaciju kako bi se osigurala njegova učinkovitost. Teorijski okviri odlučivanja pružaju strukturirani pristup koji omogućuje menadžerima da donesu optimalne odluke temeljene na analizi informacija i dostupnim alternativama. U ovom radu razmatrani su različiti modeli odlučivanja, uključujući racionalni, administrativni, politički i anarhijski model, pri čemu je svaki od njih primjenjiv ovisno o kontekstu i specifičnostima organizacijskog okruženja. Racionalni model odlučivanja, koji se temelji na logičkom i strukturiranom pristupu, obuhvaća faze identifikacije problema, analize informacija, razmatranja alternativa i donošenja najbolje odluke. Ovaj model naglašava važnost temeljite analize i minimiziranja subjektivnih faktora prilikom donošenja odluka. U slučaju Podravke d.d., menadžment je primijenio racionalni model kroz detaljnu analizu tržišta zapadne Europe i razmatranje alternativa za ulazak na novo tržište. Ovaj pristup omogućio im je donošenje odluke koja je imala minimalan rizik i pružala priliku za brzu prilagodbu. Međutim, unatoč njegovim prednostima, racionalni model često zanemaruje ljudske faktore poput nesigurnosti, emocionalnih reakcija i ograničenih resursa za prikupljanje svih potrebnih informacija. U stvarnim poslovnim situacijama, menadžeri se često suočavaju s neizvjesnošću i vremenskim ograničenjima koja mogu otežati provođenje sveobuhvatnih analiza i donošenje potpuno racionalnih odluka. Zbog toga su potrebni fleksibilniji pristupi u procesu odlučivanja. Administrativni model odlučivanja, koji naglašava ograničenu racionalnost, priznaje da menadžeri rijetko imaju potpune informacije ili vremena za donošenje savršeno racionalnih odluka. Umjesto toga, oni često traže zadovoljavajuća rješenja koja ispunjavaju minimalne kriterije uspjeha. U primjeru Podravke, iako su razmotrene različite alternative, menadžment je donio odluku koja je odgovarala trenutnim resursima i mogućnostima poduzeća. Umjesto da teže najboljoj mogućoj opciji, odabrali su pristup koji je omogućio brzu implementaciju uz minimalan rizik. Ovaj model donosi realističniji pogled na donošenje odluka, posebno u složenim i dinamičnim okruženjima. Ipak, njegova glavna ograničenja leže u činjenici da može dovesti do donošenja suboptimalnih odluka zbog pritiska vremena ili nedostatka informacija. Politički model odlučivanja priznaje da različiti dionici unutar organizacije mogu imati različite interese i ciljeve te da odluke često proizlaze iz pregovora i kompromisa. Ovaj model je posebno relevantan u organizacijama gdje različiti odjeli ili pojedinci imaju različite prioritete, a proces donošenja odluka uključuje konflikte i koalicije. Anarhijski model, koji se primjenjuje u kaotičnim i nejasnim okruženjima, naglašava nepredvidljivost i fragmentaciju procesa

odlučivanja. Iako se ovaj model ne može izravno primijeniti u slučaju Podravke, on podsjeća na važnost prilagodljivosti i fleksibilnosti u situacijama gdje su problemi, rješenja i sudionici nejasni ili se brzo mijenjaju.

Važno je napomenuti da nijedan od ovih modela nije sam po sebi dovoljan za donošenje svih odluka unutar organizacije. Primjena određenog modela ovisi o kontekstu, prirodi odluke, dostupnim informacijama i ciljevima organizacije. Uspješni menadžeri često kombiniraju različite pristupe, koristeći racionalni model kada su dostupni detaljni podaci i analize, te administrativni model u situacijama kada je potrebno brzo odlučivanje s ograničenim resursima. Primjer Podravke d.d. pokazuje važnost prilagodbe modela odlučivanja specifičnom kontekstu. Prvotna odluka o ulasku na zapadnoeuropsko tržište putem e-trgovine bila je donesena nakon detaljne analize i evaluacije različitih alternativa, no ključ uspjeha ležao je u sposobnosti menadžmenta da fleksibilno reagira na promjene i prilagodi svoju strategiju na temelju rezultata. Nakon inicijalne uspješne implementacije, menadžment je nastavio s evaluacijom rezultata i donio odluku o širenju fizičke prisutnosti na tržištu, čime je potvrđena važnost praćenja i prilagođavanja odluka u dinamičnom poslovnom okruženju.

Također, jedan od ključnih faktora uspješnog odlučivanja je suradnja i dijeljenje informacija unutar organizacije. Timski pristup omogućuje razmjenu ideja i uvida, što poboljšava kvalitetu odluka i smanjuje mogućnost donošenja odluka temeljenih na ograničenim perspektivama. U slučaju Podravke, formiranje tima stručnjaka za tržišne analize bio je ključan korak u prikupljanju relevantnih podataka i osiguravanju sveobuhvatne procjene rizika i prilika. Ovaj pristup ne samo da poboljšava kvalitetu donesenih odluka, već također povećava njihovu prihvaćenost među dionicima.

## 7. ZAKLJUČAK

U zaključku, donošenje odluka je kompleksan proces koji zahtijeva pažljivo razmatranje, analizu informacija i primjenu odgovarajućih modela odlučivanja. Kroz ovo istraživanje razmatrano je nekoliko ključnih modela odlučivanja: racionalni, administrativni, politički i anarhijski model. Svi modeli imaju svoje prednosti i ograničenja te se mogu primijeniti ovisno o specifičnoj situaciji, ciljevima i preferencijama donositelja odluka. Ključno je da donositelji odluka budu svjesni različitih modela i njihovih karakteristika kako bi mogli odabrati najprikladniji pristup za postizanje uspješnih rezultata. Važno je napomenuti da uspješno donošenje odluka zahtijeva kombinaciju različitih pristupa, fleksibilnost i otvorenost ka novim informacijama. Donošenje odluka je vještina koja se razvija kroz iskustvo, učenje i kontinuirano usavršavanje. Nijedan model odlučivanja nije univerzalno primjenjiv u svim situacijama, stoga je važno biti svjestan njihovih prednosti, ograničenja i konteksta u kojem se primjenjuju. Kroz stalno i ustrajno usavršavanje i prilagodbu novim izazovima, donositelji odluka mogu postati sve učinkovitiji i uspješniji u svojim ulogama. Važno je napomenuti da nijedan model odlučivanja nije sam po sebi superioran ili inferioran u odnosu na druge. Svaki model ima svoje prednosti, te se njihova primjena može razlikovati ovisno o vrsti organizacije, ciljevima, resursima i okruženju u kojem djeluje. Uz to, važno je naglasiti da donošenje odluka nije izolirani proces, već je povezano s komunikacijom, suradnjom i timskim radom. Timski pristup i dijeljenje informacija unutar organizacije mogu poboljšati kvalitetu donesenih odluka i povećati njihovu prihvaćenost.

Analiza poslovnog slučaja Podravke d.d. pokazuje važnost strukturiranog i pažljivog pristupa procesu odlučivanja. Prepoznavanje problema stagnacije na domaćem tržištu i identificiranje prilike za širenje na međunarodna tržišta bilo je ključno za daljnje strateške odluke. Kroz faze prikupljanja informacija, analize alternativa i evaluacije rizika, menadžment Podravke donio je odluku o ulasku na zapadnoeuropsko tržište putem e-trgovine, što je omogućilo brzu prilagodbu i minimiziralo financijske rizike.

Uspješna implementacija ove odluke rezultirala je povećanjem prihoda, što je dodatno potvrđeno pozitivnim tržišnim odgovorom. Temeljitim praćenjem rezultata, menadžment je bio u mogućnosti donijeti nove odluke o širenju fizičke prisutnosti na tržištu. Ovaj slučaj potvrđuje teorijski okvir procesa odlučivanja, naglašavajući važnost svakog koraka – od prepoznavanja problema do evaluacije rezultata – u donošenju odluka koje pozitivno utječu na rast i razvoj organizacije.

## LITERATURA

1. Babić, Z. (2011). *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*. Split: Ekonomski fakultet Split
2. Barković, D. (2001). *Operacijska istraživanja*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Bazerman, M. H., Moore, D. A. (2013). *Judgment in Managerial Decision Making*. Osmo izdanje. Wiley.
4. Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus.
5. Daft, R.L. (2008). *The Leadership Experience*. Četvrto izdanje: Thomson Corporation, Stanford.
6. Dye, T. R., (1984). *Understanding public policy*. Prentice-Hall.
7. Đurek, V., Sedda, C., (2020). *Primjena metoda odlučivanja u lokalnoj samoupravi*. Znanstveni članak. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/348565> [pristupljeno: 12. rujna 2023.]
8. Frost, R., (1915). *A Group of Poems: The Road Not Taken*. Washington: Atlantic Monthly.
9. Gavin, M., (2020). *8 steps in the decision-making process*. Dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/decision-making-process> [pristupljeno: 2. rujna 2023.]
10. George, J. M., Jones, G. R., (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall.
11. Goldman, E. (1910). *Anarchism and other essays*. Mother Earth Publishing Association.
12. Harrison, E. F. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*. Peto izdanje. Houghton Mifflin.
13. Herbert, A., S., (1947). *Administrative Behaviour*. New York: The Macmillan Company
14. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
15. Ledenko, A. (2019). *Modeli odlučivanja*. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli: Fakultet ekonomije i turizma. Dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A4172/datastream/PDF/view> [pristupljeno: 5. rujna 2023.]
16. Lucidchart (n.d.). *7 steps of the decision-making process*. Dostupno na: <https://www.lucidchart.com/blog/decision-making-process-steps> [pristupljeno: 3. rujna 2023.]
17. Lukač, Z., Neralić, L. (2012). *Operacijska istraživanja*. Zagreb: Element.
18. Mediate (2022). *History of Decision Making and Application to Dispute Resolution*. Dostupno na: <https://mediate.com/history-of-decision-making-and-application-to-dispute-resolution/> [pristupljeno: 8. rujna 2023.]

19. Perković, M. (2019). *Načini odlučivanja*. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli: Fakultet ekonomije i turizma. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A3601/datastream/PDF/view> [pristupljeno: 5. rujna 2023.]
20. Schiffman, L., Kanuk, L. (2010). *Consumer Behavior*. Deseto izdanje. Pearson.
21. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
22. Sikavica, P. i dr. (2014). *Poslovno odlučivanje*. Školska knjiga.
23. Stanić, M. (2020). *Metode i modeli odlučivanja i planiranja*. Nastavni materijali. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2020/04/MuT2020\\_03\\_Odlucivanje-i-planiranje.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2020/04/MuT2020_03_Odlucivanje-i-planiranje.pdf) [pristupljeno: 4. srpnja 2023.]
24. Tipurić, D. (n.d.). *Odlučivanje*. Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/userdocsimages/pds/organizacijaimanagement/pds%20org-odlucivanje1.pdf> [pristupljeno: 30. kolovoza 2023.]

## **POPIS PRILOGA**

### **POPIS SLIKA:**

Slika 1. Prikaz razlike između strukturiranih i nestrukturiranih odluka (Perković, 2019). .....6