

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Klara Zečević

**ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA OBLIKOVANJA  
ORGANIZACIJE U OKOLNOSTIMA PANDEMIJE  
COVID-19**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Klara Zečević

**ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA OBLIKOVANJA  
ORGANIZACIJE U OKOLNOSTIMA PANDEMIJE  
COVID-19**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010229119

e-mail: [klarazecevic.efos@gmail.com](mailto:klarazecevic.efos@gmail.com)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Management

Klara Zečević


**ANALYSIS OF EXTERNAL ORGANIZATIONAL  
FACTORS IN THE CIRCUMSTANCES OF THE  
COVID-19 PANDEMIC**

Final paper

Osijek, 2022.

## 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 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
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:** Klara Zečević

**JMBAG:** 0010229119

**OIB:** 70302072863

**e-mail za kontakt:** klarazecevic.efos@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

**Naslov rada:** Analiza vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije u okolnostima pandemije

COVID-19

**Mentor/mentorica završnog rada:** izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

**Komentor/komentorica završnog rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 14. rujna 2022. godine

Potpis Klara Zečević

## SAŽETAK

Pojavom korona virusa u Hrvatskoj, poslovanje se značajno izmijenilo. Ovaj rad je analiza vanjskih čimbenika u okolnostima pandemije COVID-19. Rad se sastoji od teorijskog opisa svakog pojedinačnog čimbenika čiji su opisi jednostavni i razumljivi i nekome tko se ne bavi područjem ekonomije. Nakon teorijske obrade, opisuje se pojava korona virusa te se definira sama bolest. Zatim se prelazi na srž ovoga rada, a to je opis svakog vanjskog čimbenika za vrijeme pandemije. Na početku se opisuju institucionalni uvjeti gdje se kod društveno-kulturnih uvjeta prikazuju neki od ekonomskih pokazatelja: BDP, BDP per capita te stopa nezaposlenosti. U pravnim uvjetima se objašnjava važnost poštivanja zakona i ostalih akata jer se pravilima uspostavlja red, a ako se ne poštuju onda dolazi do sankcija. Kod političkih uvjeta se pak stavlja naglasak na demokraciju tijekom korona virusa gdje se ona uspoređuje sa zemljama koje nisu demokratske. Etički uvjeti su društveno odgovorno poslovanje, pa se spominju mjere tijekom pandemije i poštivanje istih od strane organizacija pri poslovanju. Integracijski procesi su opisani kroz fuziju i akviziciju, no spominju se i strateški savezi kao novi način poslovanja. Nakon toga, opisuje se tržište koje se susrelo s brojnim izazovima. Tu se nalaze kupci (koji su intenzivnije koristili *online* kupovinu te se i sama potražnja mijenjala), konkurencija (koja se odnosi isključivo na istu djelatnost, a ovdje se spominje kako je ulaganje u zaposlenike privremeni trošak koji kasnije postaje konkurentna prednost), dobavljači (gdje se naglašava važnost blizine i održavanje dobrih odnosa s partnerima, no i to da se *just in time management* nije mogao odvijati), te tržište rada (koji je jedini živi element organizacije; susreo se s gubitkom radnih mjesta dok su se rijetki sektori našli u boljoj poziciji kao što je IT sektor). Na kraju se opisuju gubitci uzrokovani pandemijom, te se daje kratka rasprava na temu malih i srednjih organizacija te njihove egzistencije u uvjetima pandemije.

Ključne riječi: COVID-19, pandemija, vanjski čimbenici

## **Abstract**

As a result of the Corona virus in Croatia, the business environment has drastically changed. Consequently, this paper has been written as an analysis of external factors in the COVID-19 pandemic. In this paper, each individual factor is described in a theoretical manner and is explained clearly even to someone who is not familiar with economics. Following a theoretical treatment, the occurrence of Coronaviruses is described and the disease itself is defined. This paper describes each external factor involved in a pandemic, and this is its core. A description of institutional conditions is presented in the beginning, where some economic indicators in socio-cultural conditions are presented: GDP, GDP per capita and unemployment rate. As explained by the legal conditions, people should respect the law and other acts because the rules establish order and if people do not respect them, sanctions apply. In contrast, political conditions in Corona emphasize democracy as compared to non-democratic countries. Socially responsible business is governed by ethical conditions, so some measures taken during the pandemic and their observation are discussed. Integration processes are described through mergers and acquisitions, but strategic alliances are also mentioned as new methods of doing business. Next, there is the market, which has faced a number of challenges. Customer (who used online shopping more intensively and demand changed), competition (which is exclusively the same activity, and investing in employees is described as a temporary cost that later becomes an advantage), suppliers (where the importance of closeness and the maintenance of good relations with partners are stressed, but it is also emphasized that just-in-time management is not possible) and labor market (the only living element of an organization; while many sectors saw job losses, others faced better times, such as the IT industry). Finally, losses caused by the pandemic are described, and a brief discussion of small and medium-sized organizations in the context of the pandemic is provided.

Keywords: COVID-19, pandemic, external factors

## Tablica sadržaja

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Vanjski čimbenici organizacije .....</b>	<b>2</b>
2.1.1. Institucionalni uvjeti .....	4
2.1.1.1. Društveno-kulturni uvjeti .....	5
2.1.1.2. Pravni uvjeti .....	5
2.1.1.3. Politički uvjeti.....	6
2.1.1.4. Etički uvjeti.....	6
2.1.2. Integracijski procesi.....	6
2.1.2.1. Fuzija ili spajanje .....	7
2.1.2.2. Akvizicija ili pripajanje .....	7
2.1.2.3. Razlike fuzije i akvizicije .....	8
2.1.2.4. Tipovi fuzija i akvizicija .....	8
2.1.2.5. Strateški savezi .....	9
2.1.3. Tržište .....	10
2.1.3.1. Kupci.....	10
2.1.3.2. Konkurencija .....	11
2.1.3.3. Dobavljači .....	13
2.1.3.4. Tržište rada .....	14
2.1.4. Razvoj znanosti i tehnologije .....	15
<b>2.2. Pandemija COVID-19.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije u okolnostima pandemije     COVID-19 .....</b>	<b>16</b>
2.3.1. Institucionalni uvjeti .....	16
2.3.1.1. Društveno-kulturni uvjeti .....	17
2.3.1.2. Pravni uvjeti .....	19
2.3.1.3. Politički uvjeti.....	20
2.3.1.4. Etički uvjeti.....	20

2.3.2. Integracijski procesi .....	21
2.3.3. Tržište .....	21
2.3.3.1. Kupci .....	21
2.3.3.2. Konkurencija .....	22
2.3.3.3. Dobavljači .....	23
2.3.3.4. Tržište rada .....	26
2.3.4. Razvoj znanosti i tehnologije .....	27
2.3.5. Gubitci uzrokovani pandemijom .....	28
<b>3. Metodologija .....</b>	<b>30</b>
<b>4. Rasprava .....</b>	<b>31</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>32</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>33</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>36</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>36</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>36</b>



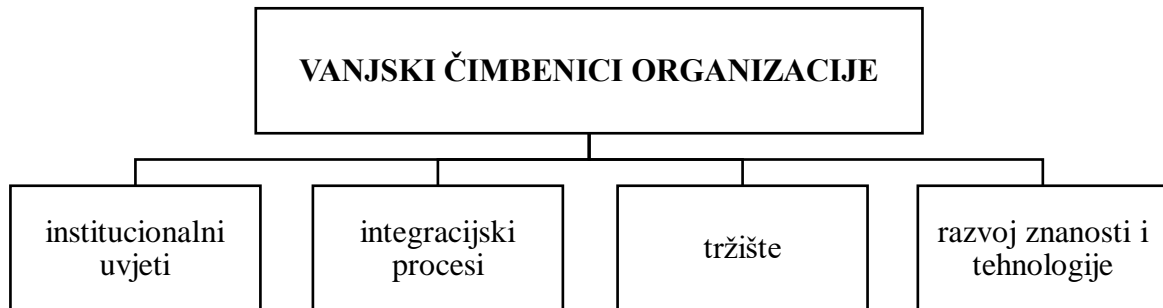
## 1. Uvod

Korona virus zatekao je i one manje uspješne i one najuspješnije organizacije. Virus koji je imao snažan utjecaj (i još uvijek ima), a neke od posljedica na ekonomiju bit će i kasnije vidljive. U ovom se radu analiziraju vanjski čimbenici oblikovanja organizacije tijekom razdoblja pandemije COVID-19. S obzirom da organizacije mogu samo djelomično utjecati na vanjske čimbenike, pandemija je pokazala uspješnost pojedinaca koji su izdržali težak period te i dalje ostali vrijednim konkurentima. Pandemija je potaknula da na tržište „ispliva“ i kreativnost manjih organizacija radi osiguravanja egzistencije. Upravo to je pokazalo prave poduzetnike koji žive poduzetništvo u punom smislu. U ovom radu opisuju se čimbenici te način na koji su se organizacije prilagođavale njima. Skladnu organizaciju svakako čini dobro poznavanje ekonomskih pokazatelja, poštivanje zakona, demokracija, društveno odgovorno poslovanje, mogućnost integracijskih procesa te kupci koji podržavaju organizaciju svojom kupnjom, zdrava konkurencija koja je dobar motiv za stalan rast i razvijanje, dobavljači bez kojih se poslovanje ne može odvijati i tržište rada kojega čini jedini živi element – ljudi tj. zaposlenici (ujedno i konkurentska prednost). Poslovanje je dinamično i iz dana u dan donosi novosti, a to je donio i korona virus. U radu je opisano upravo to – što kada skladna organizacija naiđe na izazove? Izazovi su brojni, a tijekom pandemije neki od njih su: pad BDP-a, rast nezaposlenosti, nova pravila poslovanja te samim time i teže održavanje društveno odgovornog poslovanja, konkurencija koja je „grabila“ za većim profitom (ili pak egzistencijom), kupci koji su mijenjali potrebe te ih je bilo teže oslušivati i ispuniti (uz to i manja kupovna moć), dobavljači koji su imali poteškoće pri dostavljanju robe, tržište rada koje se susrelo s gubitcima radnih mjesta ili uvidjelo nedovoljno kvalificirane zaposlenike itd. Svakako je ovo jedno specifično razdoblje iz kojega se zaista puno može naučiti i potaknuti organizacije na poboljšanje poslovanja.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Kako na vanjske čimbenike organizacija ima vrlo mali utjecaj te im se mora prilagođavati, bitno je stalno izučavanje. U nastavku rada prikazana su četiri vanjska čimbenika.

### 2.1. Vanjski čimbenici organizacije



Grafikon 1: Vanjski čimbenici organizacije

Izrada autora prema: Sikavica, P. (1991.). Modeliranje organizacijske strukture poduzeća.

Zagreb: informator.

Sikavica (2011:278) objašnjava osnovnu razliku unutarnjih i vanjskih čimbenika prema mogućnosti utjecaja organizacije na njih. Tako organizacija na unutarnje čimbenike ima velik utjecaj tj. može ih kontrolirati, dok je kod vanjskih to znatno drugačije. Na vanjske čimbenike može se djelovati samo djelomično. Takvim čimbenicima organizacija se mora prilagođavati. Čimbenici se ne mogu promatrati odvojeno. To je važno spomenuti jer svaki čimbenik nudi zasebno rješenje, te je upravo to razlog takvog promatranja. Vanjski čimbenici se još nazivaju i čimbenicima okoline. Kao što je već spomenuto u radu, na njih se može djelomično djelovati. Takvi čimbenici djeluju na organizaciju skroz nenadano, a odgovor organizacije na takvu nesigurnu okolinu mora biti što brži. Sikavica (2011:278) također spominje položaj velikih organizacija u odnosu na nestabilnu okolinu. Odnosi se na njihovu veliku ponudu odnosno potražnju, te samim time njihovu mogućnost da „stvaraju“ okolinu odnosno da ju kontroliraju. Naravno, postoji veći broj onih organizacija kojima je prilagođavanje nužno, nego onih koje same kontroliraju takvu okolinu. Postoje razne definicije okoline odnosno vanjskih čimbenika. Tako prema mišljenju određenih autora ona predstavlja „dio vanjskog svijeta organizacije s kojim ona dolazi u dodir“ (Sikavica, 2011:279, navedeno u Litterer, 1973:422), drugi autori definiraju ju kao „sve izvan granica organizacije“ (Sikavica, 2011:279, navedeno u Burton i dr., 2006:37), a nailazi se i na definiciju koja objašnjava što to čini okolinu „okolinu čine elementi

koji postoje izvan organizacije, ali koji utječu na njezin opstanak i poslovanje“ (Sikavica, 2011:280, navedeno u Cunliffe, 2008:75). Sikavica (2011:280), kako je navedeno u radu Hacha (1997:63-72), objašnjava da su vanjski čimbenici odnosno vanjska okolina beskonačna, te da se ona može podijeliti na tri razine okoline: međuorganizacijska mreža, opća okolina i globalna tj. međunarodna okolina. „Međuorganizacijska mreža najbliža je okolina organizacije, a čine je sve one organizacije u okolini s kojima određena organizacija najintenzivnije poslovno surađuje“ (Sikavica, 2011:280). U svom radu Sikavica (2011:281) objašnjava da je opća okolina, u odnosu na međuorganizacijsku mrežu, udaljenija okolina (te da se pod opću okolinu ubrajaju okoline poput političke, društvene, ekonomske, kulturna, tehničke, pravne i fizičke okoline). Globalna (međunarodna) okolina sama daje naznaku o čemu se ovdje radi. Dolazi do prelaska državnih granica u kojoj je organizacija smještena odnosno gdje je njezino sjedište. Važno je navesti i obilježja vanjskih čimbenika odnosno okoline, a određeni autori su tu podjelu okoline organizacije sveli na iduće vrste: „stabilna i nestabilna, homogena i heterogena, koncentrirana i disperzirana te jednostavna i složena“ (Sikavica, 2010:283). Sikavica (2011:284) objašnjava razliku između stabilne i nestabilne okoline na jednostavan način. Stabilna okolina odnosi se na spore promjene te centralizirano donošenje odluka, dok je kod nestabilne okoline riječ o decentraliziranom i brzom donošenju odluka te stalnim promjenama (proizvoda, konkurenata...). Nestabilna okolina označava češće promjene na organizacijskoj strukturi za razliku od stabilne okoline. Iduća podjela odnosi se na homogene i heterogene okoline, a razlika je u tome što se homogena odnosi na ista obilježja, a heterogena pak na različita obilježja. Jednostavna i složena organizacija u usporedbu stavljaju broj čimbenika koji utječu na organizaciju, pa je taj broj kod jednostavnih organizacija mali, a kod složenih organizacija veliki. Koncentrirana okolina je okolina koja se može lakše kontrolirati (ona je usredotočena), dok je to kod disperzirane teže (difuzna je). Nailazi se i na promjenu koja se odnosi na prijateljsku i neprijateljsku okolinu. Prijateljska okolina se odnosi na podršku, poticaj organizaciji dok se neprijateljska odnosi na ugrožavanje iste te organizacije. Kada bi se izdvojili najvažniji čimbenici, od gore navedenih, to bi bili: stabilne i nestabilne te jednostavne i složene okoline. U stabilnim i nestabilnim okolinama se promatra brzina kojom se promjene događaju, dok se kod jednostavnih i složenih naglasak stavlja na broj čimbenika. Sikavica (2011:285) objašnjava odnos stabilnosti i složenosti okoline. Navodi četiri slučaja. U prvom se opisuje kombinacija jednostavne i stabilne okoline koja se izjednačava s malom nestabilnosti (broj sličnih vanjskih čimbenika je mali, a elementi se mijenjaju sporo ili nikako). U drugom se navodi kombinacija složene i stabilne okoline koja se izjednačava s uvećanom, ali još malom nestabilnosti (broj različitih vanjskih čimbenika je veliki, a elementi se i dalje mijenjaju sporo

ili nikako). U trećem slučaju je kombinacija jednostavne i nestabilne okoline koja se izjednačava s umjereno velikom nestabilnosti (broj sličnih vanjskih čimbenika je mali, a elementi se mijenjaju nepredvidivo i brzo). Četvrti, a ujedno i zadnji, odnosi se na kombinaciju složene i nestabilne okoline koja se izjednačava s velikom nestabilnosti (broj različitih čimbenika je veliki, a elementi se mijenjaju nepredvidivo i često). Prema istom autoru, navodi se i podjela na četiri vrste okoline s kojima se organizacija može susresti. To je okolina koja miruje, složena okolina, uznemirena te turbulentna. Okolina koja miruje zapravo nije prijeteća i nije opasna. Složena okolina sadrži manji broj prijatelja. Uznemirena se odnosi na reagirajuću, a turbulentna je pak nemirna. S obzirom na vrijeme, može se primijetiti kako su okoline sve turbulentnije, a izazovi sve veći. Proučavajući upravo to, Ansoff je napravio i podjelu turbulentnosti prema stupnjevima. Ti stupnjevi su: „stabilna, reaktivna, anticipativna, istraživačka i kreativna okolina“ (Sikavica, 2011:286, navedeno u Ansoff prema: Babić, 1989:60). Opis utjecaja okoline organizacije na organizacijsku strukturu, s obzirom na razinu stabilnosti i složenosti opet se opisuje kroz četiri moguća slučaja. Prvi opisuje malu nestabilnost koja se odnosi na nekoliko odjela koji su formirani, na slabu povezanost tj. integraciju odjela, na to da je orijentirana prema onim poslovima koji su tekući, a struktura je birokratska, centralizirana i formalna. Drugi pak opisuje uvećanu, ali još malu nestabilnost te prikazuje kako se ovdje pojavljuje planiranje, kako je oblikovan tj. formiran veći broj odjela te se povezanost tih odjela jača, dok je struktura i dalje birokratska, centralizirana te formalna. U trećem je slučaj umjereno velike nestabilnosti te prikazuje kako se mijenja pogled na planiranje odnosno orijentiraju se na planiranje, odjela je nekoliko kao i integrativnih uloga, a struktura je organska gdje prevladava timski rad, decentralizacija i participacija. U posljednjem, onom velike nestabilnosti, spominje se već i pojam intenzivnog planiranja, veliki broj uloga, veliki broj odjela koji su diferencirani te je ovdje također organska struktura s već navedenim timskim radom, decentralizacijom i participacijom. Sikavica (2011:290), kako je navedeno u radu Jonesa (2004:121), stoga objašnjava kako se da primijetiti da se pri visokom stupnju nesigurnosti primjenjuje struktura koja je organska, a kod niskog stupnja nesigurnosti primjenjuje se birokratska. U nastavku rada detaljno su objašnjeni vanjski čimbenici organizacije, a to su: institucionalni uvjeti (društveno-kulturni uvjeti, politički uvjeti, pravni uvjeti, etički uvjeti), integracijski procesi (fuzija, akvizicija, strateški savezi), tržište (kupci, konkurencija, dobavljači, tržište rada) te razvoj znanosti i tehnologije.

### 2.1.1. Institucionalni uvjeti

Sikavica (1991) objašnjava kako institucionalni uvjeti organizaciji ne omogućavaju djelovanje na njih, odnosno organizacija se mora njima prilagođavati. Također, spomenuti autor navodi kako se u institucionalne uvjete ubrajaju: društveno-kulturni uvjeti, pravni uvjeti, politički uvjeti i etički uvjeti.

#### *2.1.1.1. Društveno-kulturni uvjeti*

Društveno-kulturni uvjeti odnose se na ekonomiju društva. Svako društvo, pa i svaka organizacija, pripada određenoj ekonomiji tj. gospodarstvu one zemlje u kojoj posluje. Ovdje je bitno spomenuti ključne ekonomske pokazatelje: „bruto domaći proizvod, godišnja stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, dohodak per capita, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, fiskalna politika, monetarna politika, stopa inflacije, kamatne stope, vrijednost odnosno tečaj nacionalne valute, razine cijena, veličina trgovačkog deficita, infrastrukturni uvjeti, moguće ekonomske integracije u koje zemlje ulaze i slično“ (Sikavica, 2011:290). Za poslovanje organizacije od velike je važnosti poznavati navedene ekonomske pokazatelje kako bi se poslovanje te organizacije odvijalo što lakše. Razlog zašto je potrebno poznavati pokazatelje krije se upravo u olakšavanju poslovanja jer oni određuju poslovanje organizacije tj. okvir te zapravo i same mogućnosti razvoja i rasta. I ovdje se ističe važnost ekonomista, pa se stoga organizacije odlučuju zapošljavati obrazovane ljude iz područja ekonomije čija je zadaća praćenje pokazatelja, informiranje organizacije o njihovom kretanju, mogućnostima, prijetnjama i slično te predlaganje rješenja. Sikavica (2011:293) pod društvenu okolinu podrazumijeva očekivanja, stavove, želje, običaje koji predstavljaju društvene vrijednosti. Takve društvene vrijednosti su važne jer se također odražavaju na organizaciju i poslovanje. Potrebno je izučavati društvene vrijednosti geografskog prostora u kojemu se djeluje kako bi se znalo što može biti ponuđeno, u kolikim količinama, po kojim cijenama. Društvene vrijednosti također predstavljaju okvir poslovanju u koji se organizacija mora uklopiti.

#### *2.1.1.2. Pravni uvjeti*

„Pod pravnom okolinom razumijevaju se svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje“ (Sikavica, 2011:298). Pravnim uvjetima se organizacija također mora prilagođavati. Zakon određuje okvir poslovanja, određuje „ono“ što organizacija u svom poslovanju smije činiti i „ono“ što ne smije. Kada zakoni ne bi postojali, ljudi bi (kao i organizacije) radili što požele, bez ikakvih pravila i bez odgovaranja za ilegalne aktivnosti. Stoga, zakon dovodi red kako u društva, tako i u organizacije. Za takve akte poželjno je da se što manje mijenjaju iz razloga što se onda organizacije moraju manje prilagođavati.

Države koje vremenski duže postoje od Hrvatske omogućuju organizacijama manje straha što se tiče zakonskih prilagodbi. Hrvatska je među mlađim državama te njeno zakonodavstvo nije u potpunosti dovršeno. Ono se mijenja, a njegovim mijenjanjem organizacije moraju mijenjati dijelove poslovanja. Najpoželjnija situacija je da isti ti zakoni budu stabilni kako bi se olakšalo djelovanje, no to je još u procesu.

#### *2.1.1.3. Politički uvjeti*

Politika je danas zapravo sastavni dio života ljudi i organizacije. Ona je postala neizbježna. Odnosi se na politički sustav, odnosno prevladava li u nekom društvu monarhija, diktatura ili demokracija. Najpogodnija situacija za organizacije je upravo demokracija. Ona omogućava rast i razvijanje organizacije. Isto tako, organizacija u takvoj okolini može slobodno istupiti sa svojim proizvodima, pokazati kreativnost i unijeti inovacije. Ukoliko nije demokratska, ona organizaciju koči. Ne daje joj potpunu slobodu te „guši“ organizaciju.

#### *2.1.1.4. Etički uvjeti*

Pojam društveno odgovornog poslovanja od velike je važnosti današnjem poslovanju. Europska komisija definira društveno odgovorno poslovanje kao „Aktivnosti u promicanju društveno odgovornog poslovanja na nacionalnoj razini i na razini EU-a, poboljšanje standarda zaštite okoliša u poduzećima“ (Europska komisija). Važno je spomenuti da organizacije moraju shvatiti potrebe svojih potrošača te na prikladan način djelovati odnosno ispuniti zahtjeve potrošača, ali paziti i na zaštitu okoliša.

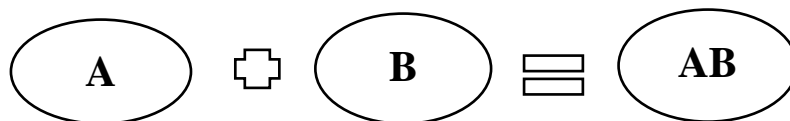
#### *2.1.2. Integracijski procesi*

Integracijski procesi predstavljaju spajanje ili pripajanje subjekata iz brojnih razloga. Specifičnost ovih procesa jest u tome što organizacija može utjecati na njih (iako ne uvijek), dok se ostalim vanjskim čimbenicima samo prilagođava. Sikavica (2011:303) opisuje utjecaj organizacija u integracijama: organizacija, ako je jedan od subjekata integracije, može utjecati u određenoj mjeri tj. upravljati promjenama. Posebno je bitno za spomenuti kako integracije izazivaju promjene i kod subjekata koji se integriraju, ali i kod onih subjekata koji ne sudjeluju u toj integraciji (odnosno nalaze se izvan tog procesa). Ako je slučaj da subjekt nije dio integracije, on na nju stoga ni nema utjecaja te jedino što može jest prilagoditi joj se kao vanjskom faktoru. To znači, ako se veliki broj ponuđača nekog proizvoda (ili usluga) odluči na integraciju, da bi oni morali provesti promjene u organizaciji. I to ne samo oni, nego i oni subjekti izvan integracije. Da bi došlo do organizacijskih promjena u subjektima izvan

integracija, potrebno je da subjekti integracije imaju veliki udio ponude tih proizvoda (ili usluga) na tržištu. Ako imaju veliki udio ponude, to znači da ostali subjekti moraju prilagoditi svoju strukturu ukoliko žele opstati na tržištu jer se ponuda značajno promijenila. Logičan zaključak je kako su organizacijske promjene kod subjekata integracije velike i značajne te se odnose na cijelu organizacijsku strukturu (organizaciju proizvodnje, organizaciju izvan proizvodnih funkcija, organizaciju menadžmenta i upravljanja tj. rukovođenja). Sikavica (2011) navodi najčešće razloge, a to su idući ekonomski razlozi: povećanje profita, uklanjanje ili smanjenje broja konkurencije, jača konkurentna moć.

### 2.1.2.1. Fuzija ili spajanje

Fuzija ili spajanje je „spajanje dviju ili više organizacija u jednu novu organizaciju“ (Sikavica, 2011:304). Sikavica (2011:304) također navodi i to kako su kod integracije promjene u organizaciji velike iz razloga što se organizira skroz nova organizacija koja do tada nije postojala. Ona organizacija koja se spaja s drugom, u nju prenosi svu raspoloživu imovinu. Ovakva vrsta integracije je prijateljska (u pravilu), te u nju ulaze organizacije koje su ravnopravni partneri odnosno po veličini su slične ili iste. Dioničari zamjenjuju dionice prošle organizacije sa dionicama koje su tek izdane odnosno dionicama organizacije koja je nastala. Pri određivanju naziva organizacije koja je nastala, gleda se da sadrži elemente svih onih organizacija koje su se spojile. Sikavica (2011:305) navodi četiri načina provođenja fuzije: 1. jedna organizacija kupuje imovinu druge organizacije, 2. jedna organizacija kupuje obične dionice druge organizacije, 3. zamjenom dionica jedne organizacije za imovinu druge, 4. zamjenom dionica jedne organizacije za dionice druge organizacije.



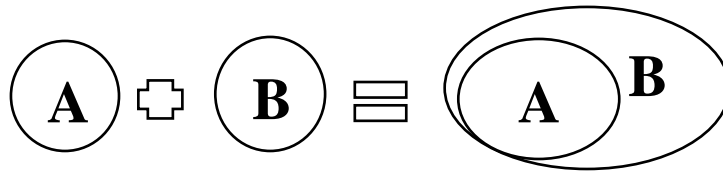
Slika 1: Fuzija ili spajanje

Izrada autora prema: Sikavica, P. (2011.). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.

### 2.1.2.2. Akvizicija ili pripajanje

„Pri akviziciji jedna ili više organizacija pripaja se odnosno pripajaju se drugoj organizaciji“ (Sikavica, 2011:305). Sikavica (2011:305) također objašnjava da su promjene ovdje drugačije odnosno manje iz razloga jer se manja organizacija pripaja u već postojeću strukturu organizacije kao npr. organizacijska jedinica. On dijeli akviziciju na prijateljsku ili neprijateljsku. Što se tiče imovine, manja organizacija predaje svu imovinu većoj te gubi i

pravnu samostalnost (posjeduje ju veća organizacija, odnosno ona kojoj se manja pripojila). Organizacija koja se pripojila naziva se podružnica, dok se organizacija kojoj se pripojila naziva roditeljskom kompanijom. Roditeljska kompanija nadzire podružnicu.



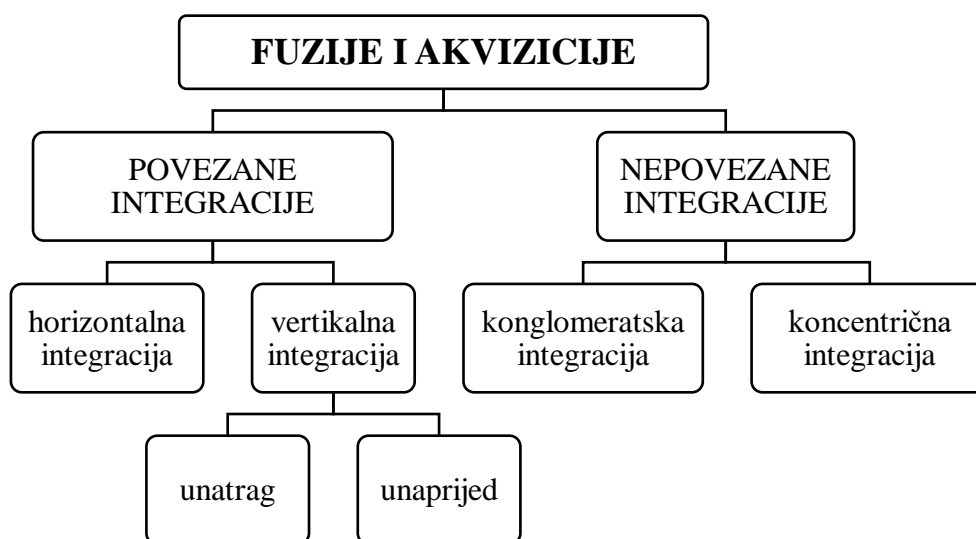
Slika 2: Akvizicija ili pripajanje

Izrada autora prema: Sikavica, P. (2011.). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.

### 2.1.2.3. Razlike fuzije i akvizicije

Jasno je kako se radi o potpuno drugačijim integracijama, pa stoga autor rada navodi razlike između fuzije i akvizicije prema Sikavici (2011). Kao što je spomenuto, fuzija označava spajanje, dok akvizicija označava pripajanje. Fuzija je prijateljska integracija, a akvizicija može biti prijateljska ili neprijateljska. Fuzioniraju se ravnopravni partneri tj. oni koji su slične ili iste veličine, dok se kod akvizicije manja organizacija pripaja većoj. Što se tiče imovine, ona organizacija koja se spaja prenosi svu imovinu, dok kod akvizicije manja organizacija predaje svu imovinu većoj te pri tome gubi pravnu samostalnost. Prilikom spajanja organizacijske promjene su velike, dok su prilikom pripajanja one male.

### 2.1.2.4. Tipovi fuzija i akvizicija



Grafikon 2: Tipovi fuzija i akvizicija



Izrada autora prema: Sikavica, P. (2011.). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga;  
prema: Campbell, D., Craig, T. (2005.) Organizations and the Business Environment, 2nd  
edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 113.

Prema Sikavici (2011:306-308), kao što je prikazano, integracije se dijele na povezane i nepovezane. On objašnjava kako se povezane integracije odnose na organizacije koje se bave istim ili sličnim djelatnostima, te se time može više poslova organizirati tj. obavljati zajednički. One mogu biti horizontalne i vertikalne. Kod horizontalnih je riječ o fuziji ili akviziciji organizacija koje su konkurenti (npr. mljekari – time otklanjaju dio konkurencije, ali i povećavaju udio na tržištu), dok je kod vertikalnih riječ o tome da organizacija proširuje kontrolu određene industrije nad cijelim lancem opskrbe. Tako ona može kontrolirati lanac opskrbe unatrag ili unaprijed. Primjer kontrole unatrag (odnosno dobavljača) bila bi organizacija koja se bavi proizvodnjom automobila. Ona je npr. i vlasnik organizacije koja se bavi proizvodnjom guma, vlasnik organizacije koja se bavi proizvodnjom stakla itd. te time osigurava stabilnu opskrbu sirovinama za proizvodnju automobila (smanjuje troškove, garantira sebi kvalitetu...). Kontrola unaprijed odnosi se na prodajna mjesta, kupce. Time organizacija kontrolira trgovce koji prodaju njezine proizvode, kupce itd. Ovdje se također može pojaviti i primjer da ima svoju poslovnicu gdje prodaje vlastite proizvode. To bi značilo da sama dobavlja sirovine iz vlastitih organizacija (nema dobavljača), sama proizvodi krajnji proizvod, te ih prodaje na vlastitim prodajnim mjestima. Što je neka članica iz integracije samostalnija, to će obavljati više poslova sama (horizontalna), i obrnuto, što je neka nesamostalnija to će se više poslova obavljati u novonastaloj integriranoj organizaciji (vertikalna). Kada je riječ o nepovezanim integracijama, one se odnose na organizacije različitih industrija, te se stoga poslovi više obavljaju zasebno odnosno po članicama nego zajednički. Dijeli se na koncentrične i na konglomeratske integracije. Koncentrična integracija je integracija spajanja ili pripajanja organizacija različitih industrija gdje one imaju ponešto zajedničko npr. tehnologiju te će stoga moći zajednički organizirati određene funkcije. Konglomeratska integracija je integracija spajanja ili pripajanja gdje organizacije nemaju ništa zajedničko (skroz drugačije područje, novo) te samim time nemaju nikakve šanse za zajedničko organiziranje neke funkcije.

#### *2.1.2.5. Strateški savezi*

Sikavica (2011:309-311) spominje strateške saveze kao jedan od načina povezivanja partnera u suvremenim uvjetima poslovanja. Navodi kao primjere takvog partnerstva telekomunikacije,

kompjutorsku industriju. Zašto su dobri strateški savezi i za koga? Dobri su upravo za takve sektore kojima je teško pratiti novosti na tržištu zbog brzog razvijanja. Strateški savez znači bavljenje organizacije osnovnim poslom tj. programom, dok ostalo nabavljaju od partnera (povoljnije). Uspostavljanje je lakše, a teže prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva (win-win), poštujući se međusobno. Sikavica (2011:310), kako je navedeno u radu Childa (2005:223,226), za ovakvu vrstu integracija navodi prednosti poput: konkurentne prednosti, smanjenih troškova, smanjenih rizika, novih znanja itd. On navodi i to kako partnerstva mogu biti formalna (npr. zajednička ulaganja) i neformalna. Sikavica (2011:312), kako je navedeno u radu Dafta (2006:289), objašnjava kontinuum strategije partnerstava kroz prikaz gdje se preferirani dogovori s dobavljačima nalaze na dnu kao najjednostavniji, zatim iznad strateško poslovno partnerstvo, naviše zajednička ulaganja te zatim fuzija i na vrhu akvizicija.

### 2.1.3. Tržište

Na tržištu se promjene događaju velikom brzinom. Kupci koji su imali određene preferencije jedan dan, mjesec, godinu ne znači da će imati iste takve i idući dan, mjesec, godinu. Stoga je kupce teško pratiti u današnjem vremenu, baš kao i konkurenciju. Jedna organizacija može danas biti među boljima, dok za kratak vremenski period može izgubiti svoj priznati položaj na tržištu te propasti. Mreža dobavljača osnova je poslovanja jer ukoliko nema sirovina, nema niti proizvodnje. Ako nema zaposlenika, nema tko raditi na tim sirovinama. Sikavica (1991) navodi kako tržište čine: kupci, konkurencija, dobavljači te tržište rada.

#### 2.1.3.1. Kupci

Sikavica (2011:312) navodi kako su kupci najvažniji vanjski čimbenik organizacije odnosno čimbenik okoline. Danas kupac ima veliku važnost za organizaciju, posebno zato što o njemu ovisi uspjeh organizacije te njezina budućnost. Kupnjom ili ne kupnjom nekog proizvoda utječu upravo na to – uspjeh i budućnost. Zadatak i zapravo osnovna svrha postojanja neke organizacije jest zadovoljiti potrebe i želje kupaca. Da bi se to ostvarilo, potrebno je poznavati tržište na kojem se odvija određeno poslovanje tj. kupci imaju različite potrebe i želje te je isto tako potrebno i pristupiti im na različite načine. Organizacije se iz tog razloga mijenjaju, odnosno prilagođavaju kupcima, tj. njihovim interesima. Od velike važnosti za kupce u današnjem poslovanju jest kupnja od kuće. Takav način kupnje omogućuje kupcu da iz udobnosti vlastitog doma pregledava proizvode, njihove karakteristike te donese odluku i kupi određeni proizvod koji će mu biti dostavljen na adresu. Ako je kupac nezadovoljan, postoji mogućnost povrata robe, kao pri fizičkoj kupnji.

Što se tiče plaćanja u elektroničkom poslovanju, Bosilj Vukšić, V. i dr. (2012:198) navode iduće mogućnosti:

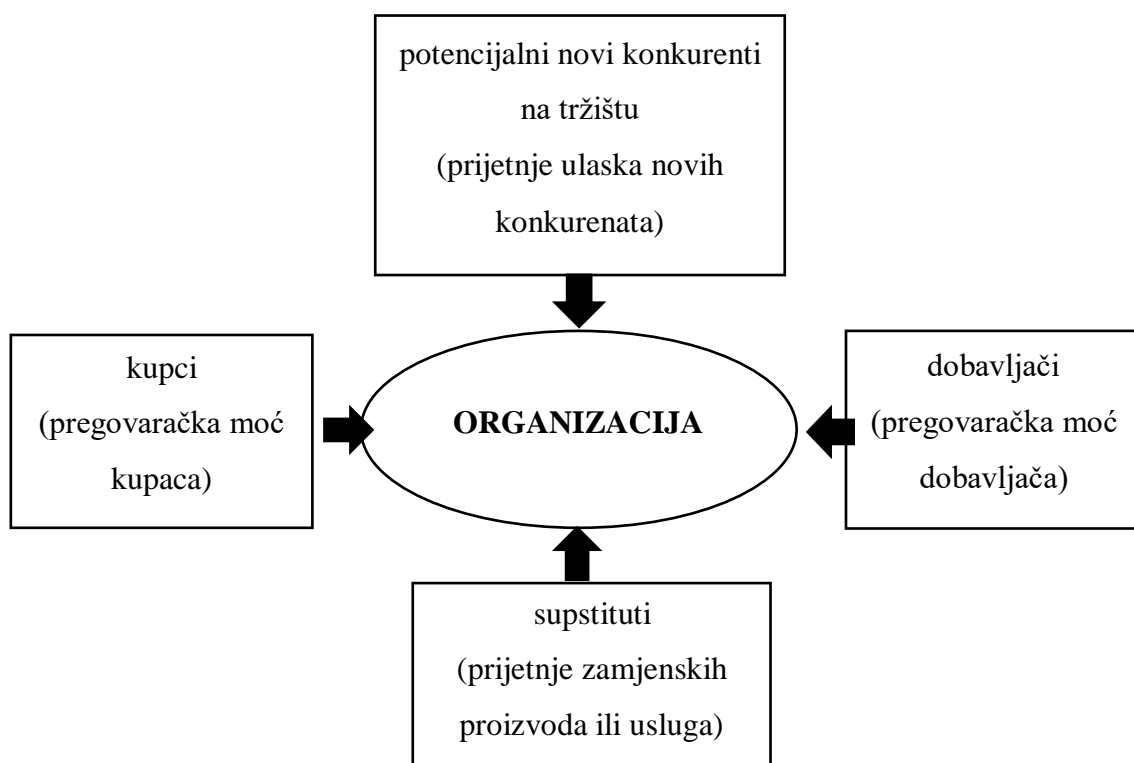
1. korištenje usluga elektroničkog bankarstva – moderniziranje svih tradicionalnih bankovnih poslova upotrebom kompjutera i ostalih elektroničkih uređaja,
2. korištenje usluga specijaliziranih servisa za elektronička plaćanja (npr. PayPal korisniku dodjeljuje lozinku koju koristi prilikom svih plaćanja kako ne bi stalno morao unositi podatke s kartice),
3. uporaba platežnih kartica – klijent unosi podatke o svojoj platežnoj kartici u obrazac koji se drugoj strani prenosi putem Interneta (riskantno jer je moguća krađa i zlouporaba unesenih podataka),
4. mikroplaćanja – plaćanje naknade za svaku transakciju izvršenu kreditnom ili debitnom karticom od strane trgovaca (mali iznosi plaćanja kod kojih je naknada ponekad veća od samog iznosa predstavljaju problem, pa se kupcima nudi sustav mikroplaćanja),
5. digitalni novac – klijent kupuje pravo na trošenje određenog novčanog iznosa u obliku elektroničkog kupona ili žeton (klijent ne plaća kupon unaprijed i ima mogućnost neograničenog trošenja iznosa koji će mu kasnije biti „povučen“ s bankovnog računa).

Takav način kupnje prilikom uvođenja za organizaciju predstavlja trošak, ali pri uspješnoj realizaciji donosi mnoštvo dobrih stvari organizaciji. Omogućavanjem takvog načina kupnje kupcima, može doći i do: pojavljivanja novih kupaca, većeg profita, veće „popularnosti“ organizacije. No, uz sve to ne smije se zaboraviti na želje i potrebe. Ako su modi određeni modeli npr. obuće na hrvatskom tržištu, potrebno je oslušivati i ponuditi ono što se traži. Organizaciji je bitno prilagođavati se jer u današnje vrijeme kupac uči dobavljača kako poslovati, tj. raditi. Kupci stoga svojim prijedlozima, željama, potrebama diktiraju proizvođačima što proizvoditi, što je to što njih zapravo zanima i što očekuju. Sikavica (2011) zbog toga objašnjava kako kupci izazivaju promjene prodaje te upravo zato navodi vrste tržišta s obzirom na namjenu proizvoda: lokalna, regionalna, državna te međunarodna.

#### *2.1.3.2. Konkurencija*

„Konkurencijom se smatra organizacija iz iste djelatnosti. Međutim, unatoč istoj djelatnosti, da bi netko bio konkurent trebao bi biti podjednake snage, odnosno tržišnog potencijala kao i ostali u toj industriji“ (Sikavica 2011:316). Isto kao što se kupci poštuju i kako se njima prilagođava, tako je i kod konkurencije. Ovdje je također važno staviti naglasak na tehnologiju. Upravo njezino razvijanje utječe na to da postoje veće mogućnosti predstavljanja proizvoda na tržištu koje je pri tome svjetsko te pri tome ima i svjetsku konkurenciju. Organizacije dolaze u

probleme kada trebaju pružiti odgovor konkurenciji. Razlog tomu je upravo razvijanje svijeta iz dana u dan jer raste broj konkurenata i dati odgovor je sve teže. Konkurencija se može promatrati kroz primjer trgovine „A“ i trgovine „B“ koja se pojavljuje kao konkurent. Mogu biti konkurenti ako se obje trgovine bave istom djelatnosti, odnosno, ako je njihov tržišni potencijal podjednak. To bi značilo ako trgovina „A“ ima veći tržišni potencijal, a trgovina „B“ koja se pojavljuje u primjeru ima manji tržišni potencijal, onda ju trgovina „A“ neće gledati kao svog konkurenta. Svaka djelatnost (svaki subjekt) ima konkurenciju tj. nekoga s kime se „bore“ ili natječe. Kako su analize dio svakog poslovanja, potrebno je analizirati i subjekte koji predstavljaju konkurenciju organizaciji. To je od velike važnosti zbog odgovora konkurentu jer ako ga se više promatra, analizira to se bolje poznaju i predviđaju njegovi koraci u budućnosti ili njegove prednosti i nedostaci. Kada se to promotri, moguće je kroz razne strategije (strategija diferencijacije, niskih troškova...) dati odgovor konkurentu. Isto tako, postoji i mnoštvo drugih načina, pa tako Sikavica (2011:319) navodi brojne načine odupiranja konkurenciji. Neki od njih su patenti, inoviranje i usavršavanje proizvoda tj. lansiranje novih proizvoda u kraćem roku, marketinške akcije, znanja i sposobnosti zaposlenika. Kod konkurencije se nailazi na pojam Porterovog modela koji prikazuje da je svaka organizacija izložena utjecaju pet snaga konkurencije, i to: „postojećoj konkurenciji; novoj nadolazećoj konkurenciji; zamjenskoj robi i uslugama; pritisku kupaca i pritisku dobavljača“ (Sikavica 2011:316).



### Slika 3: Porterov model pet konkurentskih snaga

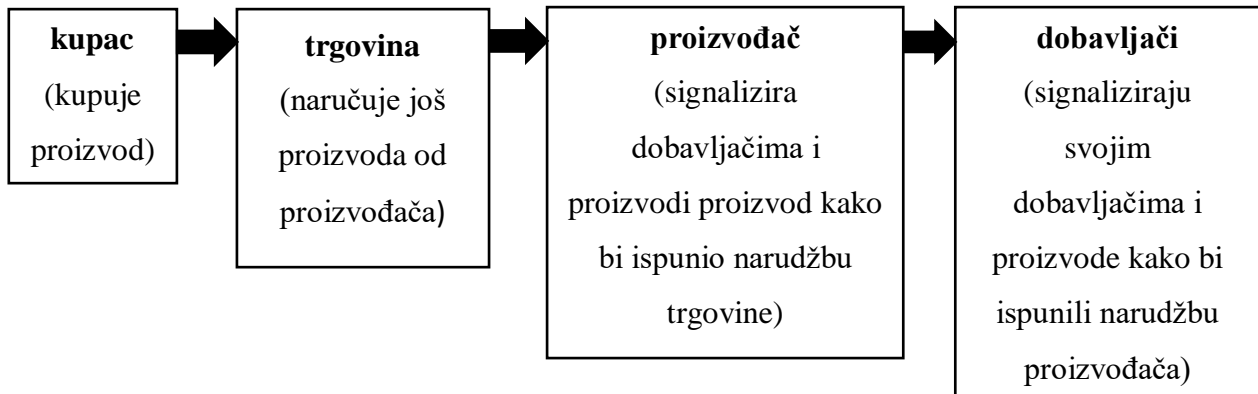
Izrada autora prema: Sikavica, P. (2011.). Organizacija. Zagreb: Skolska knjiga;  
prema: Porter, M. E., prema: Harmon, P. (2003.), Business Process Change, Morgan  
Kaufmann Publishers, Amsterdam, 48.

Sikavica (2011:317), kako je navedeno u radu Harmona (2003:48), objašnjava da sva navedena snaga traži od organizacije da napravi određene promjene. Tako onda u situaciji kada novi konkurenti ulaze na tržište odgovor ostalih organizacija ovisit će o tržišnom potencijalu te kvaliteti novopridošlice. Ako se pojave zamjenski proizvodi ili usluge (supstituti), oni imaju mogućnost smanjivanja tržišnog udjela organizacije, a odgovor organizacije ovisit će o njegovoj kvaliteti, udjelu u ponudi. Pregovaračka moć dobavljača ovisi o tome u kakvom odnosu zadovoljava potrebe tržišta, tj. kakva mu je ponuda (ukoliko je moć velika, mogućnost odgovora je mala, i obrnuto). Pregovaračka moć kupca ovisit će o udjelu, ali u ukupnim potrebama koje kupac ima (ako je potražnja mala, moć kupca je velika, i obrnuto). Jačina sadašnjeg suparništva u toj djelatnosti odnosi se na udio neke organizacije u ponudi ili potražnji u odnosu na ukupnost iste za tim proizvodima (prilagođavanje organizacije).

#### 2.1.3.3. Dobavljači

Prije proizvodnje potrebno je nabaviti „sirovine, materijal, energiju, novac, proizvode, dijelove i sklopove“ (Sikavica 2011:319), a to se nabavlja upravo od dobavljača. Proizvođači se s njima susreću na tržištu nabave. Dobavljači su od velike važnosti jer da nije njih niti proizvodnja se ne bi mogla odvijati normalno. Ovdje je važno voditi brigu o mnogo toga, a jedna od njih odnosila bi se i na broj dobavljača. Ako se dogodi da većinski dobavljač ne može isporučiti traženo, potreban je neki drugi dobavljač odnosno rezervni dobavljač. To može biti i dobavljač od kojega je organizacija prije naručivala manje količine kako bi ostao postojan u slučaju određenih problema ili zastoja većinskog dobavljača. Ovdje se može naglasiti i udaljenost od dobavljača. Važna je jer što je organizacija udaljenija od dobavljača, tako su i troškovi veći. Nabava je kompleksna jer što je veći broj dobavljača, ona je složenija u organizaciji te je i više zaposlenika u tom području. Razvijanjem tih veza između organizacija i dobavljača (razvijanjem tehnologije) jača i tzv. sustav nabave upravo na vrijeme ili *just in time management*. Sikavica (2011:321) objašnjava kako upravo *online* povezanost između organizacije (kupca) i dobavljača omogućuje jasan pregled dobavljaču i pravovremeno

obavještanje kada dođe do pada zaliha materijala do određene razine. Time se narudžba aktivira te dobavljač opskrbljuje taj nedostatak zaliha kupcu na vrijeme.



Slika 4: Sustav zaliha s pravodobnim naručivanjem (Just-in-Time)

Izrada autora prema: Sikavica, P. (2011.). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga;  
prema: Jones, G. R., (2004.), Organizational Theory, Design and Change, 4th edition,  
Prentice Hall, New Jersey, 292.

#### 2.1.3.4. Tržište rada

Što zapravo predstavlja tržište rada? Tržište rada predstavlja ljudske potencijale. To su svi oni potencijalni zaposlenici organizacije. Oni se pribavljaju na razne načine. Požega (2012:58-61) objašnjava kako je prilikom odabira kandidata (da bi se to odvijalo na određenoj kvalitativnoj razini) potrebno da se za jedno upražnjeno radno mjesto prijavi 6 potencijalnih kandidata. Pribavljanje radne snage odvija se kroz nekoliko koraka. Prvi je svakako taj da se zainteresirani kandidati prijave (natječaj), zatim drugi na kojem se obavlja selekcija (prijave, životopisi) te šalju pozivi onima koji su zadovoljili kriterije i vrši se testiranje. Treći korak je poziv na razgovor (intervju) užem krugu, a četvrti se odnosi već na slanje ponuda za posao prvom izboru (gdje se još drugom izboru ništa ne javlja). Ako željeni kandidat prihvati ponudu, zapošljava se, te se „rezervnom“ javlja da nije zadovoljio kriterije. No ako željeni kandidat odbije, onda se „rezervnom“ kandidatu šalje ponuda za posao. Peti, i zadnji, korak jest zapošljavanje (time se završava postupak pribavljanja ljudskih potencijala). Također, ako ih se nabavlja iz vanjskih izvora, tu se mogu navesti npr. agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije, izravne prijave itd. Ljudi, odnosno zaposlenici, ono su što razlikuje jednu organizaciju od druge. Upravljanje ljudskim potencijalima tj. kvaliteta tih zaposlenika utječe samim time i na uspjeh organizacije. Menadžeri imaju veliku ulogu jer upravljanje ljudskim potencijalima nije lagan posao (treba se uložiti više u planiranje ukoliko je riječ o proširenju djelatnosti, većem subjektu, većem broju

djelatnosti te češćim zapošljavanjima). Svaki pojedinac je drugačiji, a menadžer od njih treba napraviti skladan i uspješan tim ljudi. Također, mora „izgladiti“ nesuglasice i nejednakosti, a u njih se ubrajaju „rasa, nacionalnost, zemlja podrijetla, fizičke i mentalne sposobnosti, dobne razlike, spolne razlike, socijalno podrijetlo, stupnjevi obrazovanja, vještine, seksualna orijentacija, religijska opredjeljenja i različita dotadašnja iskustva“ (Sikavica 2011:323). Kada se to postigne, taj tim ostvaruje svrhu postojanja organizacije tj. njezine zadane ciljeve. Bitno je naglasiti kako je nekada dostupnost ljudskih potencijala veliki problem. Nailazi se na veliki problem iseljavanja stručnog kadra. Također, ovisi i gdje se nalazi organizacija, koliko stanovništva ima, prevladava li mlado ili staro stanovništvo, rađa li se dovoljno djece pa samim time koliko se tamo obrazovnih ustanova nalazi i ostalo. Svako vrijeme donosi izazove, a jedan od izazova današnjice je zasigurno i veliki broj visoko obrazovanih ljudi. Takvo stanje rezultira manjkom električara, zidara, djelatnika u ugostiteljstvu itd. Važno je poticati ljude i na takva zanimanja jer jedna organizacija ne može funkcionirati bez npr. električara, radnika u pogonu. Pokraj toga, ima i dobrih strana, a tu se može navesti međunarodno poslovanje. Ono omogućava lakše kretanje ljudskog potencijala, pa i prelazak preko granica. Naravno, i to ima prednosti i nedostatke. Kako olakšava poslovanje i kretanje zaposlenika, tako i udaljava „domaću“ radnu snagu organizacije preko granica, a dovodi stranu radnu snagu. No, omogućava nova znanja koja dolaze iz stranih država, te tako približava neko prosječno poslovanje jedne organizacije prema svjetskom. Svakako, nije upitno da se treba pozabaviti ovim pitanjem. Država, ali i same organizacije, stalno trebaju raditi na privlačenju potrebnog i kvalitetnog kadra, boljim radnim uvjetima te raditi na tome da se smanji broj ljudi koji odlazi izvan granica Republike Hrvatske.

#### 2.1.4. Razvoj znanosti i tehnologije

Razvoj znanosti i tehnologije uvelike je promijenio način života ljudi. Svakako da ga je učinio lakšim, no ima i par stvari koje bi se mogle navesti kao negativne za ljude. Jedna od njih je definitivno gubitak radnih mjesta napredovanjem tehnologije. Razvijaju se novi strojevi, novi pogoni, roboti koji sve više žele zamijeniti čovjeka. Na nekim poslovima je to moguće, no na nekima je još uvijek potrebna čovjekova ruka umjesto umjetne inteligencije. Svakako da pomoću ponavljajućih radnji, određenih prikupljenih podataka umjetna inteligencija može funkcionirati, ali koliko može zamijeniti neočekivane i neplanirane greške u sustavu i čovjekove osjećaje? Iduće za navesti je ubrzan način života. Kako se razvija znanost i tehnologija, čovjek živi ubrzano, s produljenim radnim vremenom, a s manje vremena za obitelj. Svakako, tu su i informacije koje su na dohvat ruke gdje god se nalazili. Pristup tolikim informacijama je koristan ukoliko se informacije koriste kako treba, no ukoliko se

zloupotrebljavaju može doći do velikih problema. Upravo to se događa i organizacijama. Pomoću tehnologije se može analizirati rad zaposlenika, uspjeh organizacije, može se poboljšati poslovanje pomoću raznih programa, no potrebna su znanja i oprez pouzdanih ljudi. Ako se ne prati razvoj, ne ulaže u organizaciju u pogledu tehnologije i usavršavanja znanja zaposlenika, to može utjecati loše na nju te ju unazaditi na tržištu. Može se spomenuti tako zastarjeli način proizvodnje koji će brzo „izbaciti“ proizvod s tržišta. Organizacije mogu ili pratiti razvoj ili završiti poslovanje stečajem. Zato manje uspješne organizacije koje zaostaju s ulaganjima u tehnologiju dolaze do problema odnosno upadaju u tehnološki jaz i ne mogu pratiti razvijeni igrače koji stalno ulažu dio zaradenoga u tehnologiju organizacije. Dakako, potrebno je navesti prednosti tehnologije u organizacijama, a to bi bila mogućnost ostvarivanja većeg ili dodatnog profita, smanjivanje troškova te brzina. Tehnologija kao takva najviše utječe na fizički rad.

## **2.2. Pandemija COVID-19**

„Novi koronavirus koji se pojavio 2019. godine nazvan je SARS-CoV-2, otkriven je u Kini krajem 2019. Radi se o novom soju koronavirusa koji prije nije bio otkriven kod ljudi. Bolest uzrokovana tim virusom naziva se COVID-2019“ (Hrvatski zavod za javno zdravstvo, 2020). Virus se pojavio u Kini krajem 2019. godine (ishodište), a u Hrvatskoj prvi zabilježeni slučaj bio je 25. veljače 2020. godine. Nastala je panika koja se širila putem medija i društvenih mreža zbog neinformiranja ljudi. Krenule su određene mjere poput zatvaranja granica, održavanja razmaka, *lockdown*-a, zabrane putovanja izvan mjesta prebivališta te rada pojedinih djelatnosti. Takve mjere propisivao je Stožer. Kina je bila u masovnoj karanteni (režim), dok su ostale zemlje imale „ograničenja“ koja su se odnosila na demokratska te su mogli primjenjivati mjere poput npr. policijskog sata. Kroz ovu pandemiju zemlje mogu vidjeti slabosti i prednosti svojih sustava. Ovo je posebna pojava koja je zaista utjecala na cijeli svijet (i još utječe) te ju karakteriziraju preokreti, brze promjene.

## **2.3. Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije u okolnostima pandemije COVID-19**

Čimbenici koji su navedeni u poglavlju 2.1. u nastavku su opisani u okolnostima pandemije.

### **2.3.1. Institucionalni uvjeti**

Kako je spomenuto, u institucionalne uvjete ubrajaju se: društveno-kulturni uvjeti, pravni uvjeti, politički uvjeti te etički uvjeti. U nastavku rada bit će opisani institucionalni uvjeti u specifičnom vremenu – pandemija COVID-19.



### 2.3.1.1. Društveno-kulturni uvjeti

Ovakvi uvjeti se odnose na ekonomiju društva, a objašnjeni su u poglavlju 2.1.1.1. U nastavku rada objašnjeni su neki od njih:

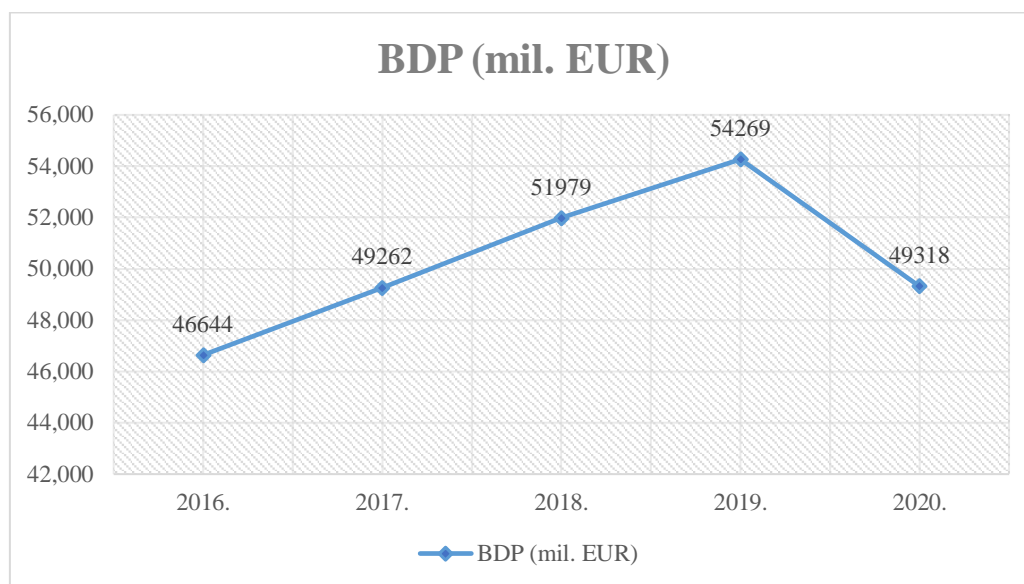
a) „BDP ili bruto domaći proizvod je pokazatelj ukupne vrijednosti dobara i usluga proizvedenih u zemlji tijekom cijele godine“ (moj-bankar.hr, navedeno u HUB Mali bankovni pojmovnik). Označava se kao formula:  $C+I+G+(EM-IM)$  gdje C označava osobnu potrošnju, I označava investicije, G državnu potrošnju, EX izvoz, a IM uvoz. Rast BDP-a će se dogoditi kada zemlja proizvodi više (a time se događa rast i zaposlenosti i plaća te je onda i veća potrošnja).

Tablica 1: BDP Hrvatske (u mil. EUR)

2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
46.644	49.262	51.979	54.269	49.318

Izrada autora prema: Hrvatska narodna banka (2022.). Glavni makroekonomski indikatori.

Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (pristupljeno: 20.12.2021.)



Grafikon 3: BDP Hrvatske (u mil. EUR)

Izrada autora prema: Hrvatska narodna banka (2022.). Glavni makroekonomski indikatori.

Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (pristupljeno: 20.12.2021.)

Iz prikazanog tabličnog i grafičkog prikaza vidi se prikazan rast BDP-a sve do 2019. godine te zatim pad u 2020. godini – pojava virusa. To bi značilo da se ukupna proizvodnja smanjila za vrijeme pandemije te je uzrokovala pad BDP-a s 2019. na 2020. za 4.951 mil. EUR.

b) BDP *per capita* prema Šišku (2016) označava ukupan BDP podijeljen sa brojem stanovnika, a stanovnicima predstavlja raspoloživi novac.

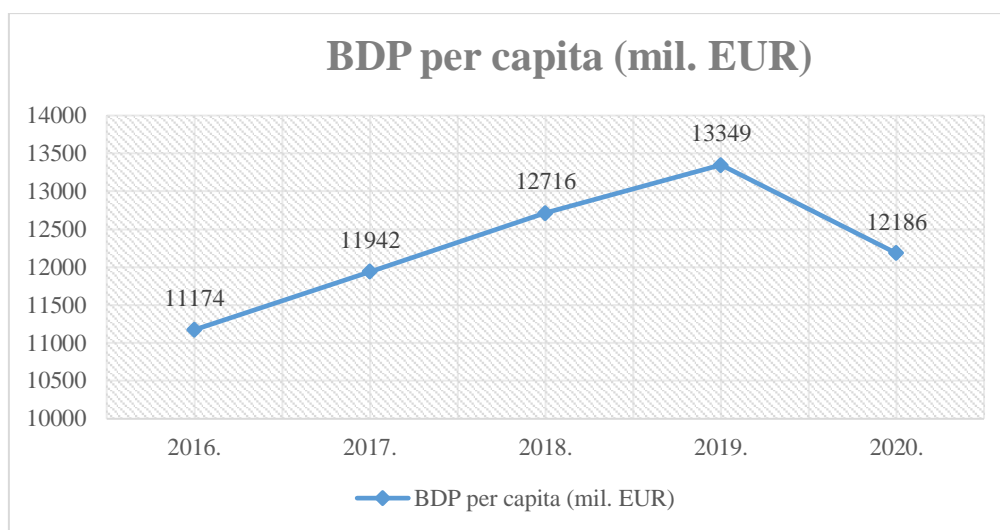
Tablica 2: BDP *per capita* Hrvatske (u mil. EUR)

2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
11.174	11.942	12.716	13.349	12.186

Izrada autora prema: Hrvatska narodna banka (2022.). Glavni makroekonomski indikatori.

Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (pristupljeno:

20.12.2021.)



Grafikon 4: BDP *per capita* Hrvatske (u mil. EUR)

Izrada autora prema: Hrvatska narodna banka (2022.). Glavni makroekonomski indikatori.

Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (pristupljeno:

20.12.2021.)

Iz prikaza se vidi kako je količina raspoloživog novca po glavi stanovnika doživjela pad u 2020. godini (sa 13.349 na 12.186 mil. EUR).

c) „Stopa nezaposlenosti je omjer broja nezaposlenih i ukupno raspoloživih resursa radne snage izražen kao postotak“ (Birska, 2002).

Tablica 3: Stopa nezaposlenosti Hrvatske (stariji od 15 godina)

2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
13,1	11,2	8,4	6,6	7,5

Izrada autora prema: Hrvatska narodna banka (2022.). Glavni makroekonomski indikatori.  
Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (pristupljeno: 20.12.2021.)



Grafikon 5: Stopa nezaposlenosti Hrvatske (stariji od 15 godina)

Izrada autora prema: Hrvatska narodna banka (2022.). Glavni makroekonomski indikatori.  
Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (pristupljeno: 20.12.2021.)

Stopa nezaposlenosti se stoga povećala u 2020. godini, odnosno, pojavom korona virusa.

### 2.3.1.2. Pravni uvjeti

Ovi uvjeti, kao što je spomenuto, odnose se na pravne akte, zakone, podzakone, odredbe itd. Njihov primjer za vrijeme pandemije mogu biti nagađanja o uvođenju riječi „pandemija“ u zakon. Kada bi se ta riječ uvela, mnogo toga bi se promijenilo. No, s obzirom da to nije još provedeno, ovdje se može spomenuti svakako poštivanje odredbi Stožera za vrijeme pandemije.

Konkretni primjeri bili bi zabrana kretanja u određene organizacije, razmak, nošenje maski. Ako se to ne poštuje, snosile bi se neke sankcije. To naravno ograničava i ljude, ali i same organizacije. Ograničava njihov rad, pristup kupcima, poslovnim partnerima (dobavljačima...) itd.

#### *2.3.1.3. Politički uvjeti*

U političkim uvjetima najpogodnija je demokracija. Ona pruža organizacijama određenu slobodu i kreativnost. Tijekom pandemije moglo se vidjeti kako je sloboda ograničena, te kako mnogi kažu, ne vlada „potpuna demokracija“. No, svakako je bolje prošla od strogih režima. Za vrijeme pandemije ograničile su se temeljne ljudske slobode, pa se tako individualne slobode i opće dobro stavlja u raspravu. Fürstenau (2021) navodi kako Yasemin El-Menuar to objašnjava na primjeru Njemačke i Kine. Za demokratske zemlje izazov je drugačiji (Njemačka i druge demokratske zemlje) nego za zemlje koje su autoritativne (npr. Kina). Ako se mjere promatraju s političke odgovornosti, onda je jasno kako su se morala ograničiti određena prava zbog većeg cilja odnosno zaštite zdravlja, no ako se gleda iz perspektive demokratskih država onda je sloboda upravo to što ih razlikuje od drugih država koje nisu liberalne (te se ukidanjem sloboda gubi glavno obilježje demokracije). Iz tih razloga dolazilo je i do pokreta protiv mjera. Večernji list (2022) navodi primjer prosvjeda protiv mjera (i uvođenja obveznog cijepljenja) u Beču. Okupilo se oko 40.000 protivnika. Drugi primjer prosvjeda navodi vijesti.hrt.hr (2022), a koji su se održali u Zagrebu ispred sjedišta Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo. Promet je bio zaustavljen, policija je kontrolirala prosvjed, a prosvjedu su se priključili i saborski zastupnici. Prosvjednici su prosvjedovali protiv mjera te cijepljenja djece. Roščić (2022) navodi primjer prosvjeda i u Italiji. Svakako, kriza koja je proizašla iz pandemije predstavlja krizu u kojoj je teško pronaći pravi odgovor. Društvo, zajedno uz politiku, treba tražiti rješenja te tako doći do najpovoljnijih odgovora za obje strane.

#### *2.3.1.4. Etički uvjeti*

Etički uvjeti odnose se na društveno odgovorno poslovanje. To je ono poslovanje koje ne ugrožava niti pojedinca, a niti skupinu tj. okolinu. Društveno odgovorno poslovanje odnosilo bi se na poštivanje različitosti, ljudskih prava. Tako postoje i u Hrvatskoj određene organizacije, a koje navodi Lednicki (2020), koje su dobile i nagrade za takav način poslovanja. Među njima su: IKEA, Valamar Riviera, dm-drogerie markt itd. Tijekom pandemije takav način poslovanja odnosio bi se na poštivanje razmaka, nošenje maski, dezinficiranja prostora, pranje i dezinficiranje ruku, skraćeno radno vrijeme itd.

### 2.3.2. Integracijski procesi

U integracijskim procesima već su navedene fuzija i akvizija te njihovi primjeri. Tijekom pandemije, organizacije su mogle učiniti neku od integracija kako bi preživjele ili kako bi osigurale bolji konkurentski položaj na tržištu. No, u novijem poslovanju nailazi se i na strateške saveze (također opisani). Mcfairbanks.com (2020) daje dobar primjer strateškog saveza između Apple Pay-a i MasterCard-a gdje oboje uživaju pogodnosti. MasterCard je tako postao prva (ovlaštena) opcija Apple Pay-a. Time su omogućili lakši i sigurniji način plaćanja svojim korisnicima prilikom npr. online kupnje za vrijeme pandemije.

### 2.3.3. Tržište

S obzirom da je pandemija COVID-19 imala ( i još uvijek ima) jak utjecaj na ekonomiju, tržište se susrelo s mnoštvom novih izazova. Neke organizacije su se uspješno izborile, dok neke nisu preživjele niti par mjeseci. Došli su do izražaja oni snalažljiviji, hrabriji, uspješniji.

#### 2.3.3.1. Kupci

Kupcima za vrijeme pandemije nije bio omogućen normalan odlazak do svih objekata. Uzme li se za primjer kupnja odjeće i obuće, može se detaljnije prikazati utjecaj pandemije na kupca. Naglasak se stavlja na kupnju od kuće, iz udobnosti vlastitoga doma. S obzirom da je Internet postao svakodnevnica skoro svakog pojedinca, kupcu su trgovine bile na raspolaganju s *online* kupnjom. Naravno, većina današnjih organizacija ima web shop, no što je s onim manjim organizacijama koje to možda nisu imale jer su tradicionalno poslovale? Kao što je već spomenuto, razvoj tehnologije ima veliku važnost. Ako neka manja organizacija nije razvijala oglašavanje i prodaju putem Interneta, morala je snositi troškove uvođenja takvog načina poslovanja. U vrijeme pandemije to si nije mogao omogućiti svaki poduzetnik upravo zbog novca kojega je imao (odnosno nije). Tako je određeni dio zaposlenika ostao bez posla, a kupci bez svoje robe. U svako vrijeme bitno je oslušivati potrebe, želje, prijedloge kupaca jer one se s obzirom na okolnosti mijenjaju. Tako se potražnja mijenjala i tijekom pandemije, pa je npr. određeni broj kupaca potraživao sprave za vježbanje, sportsku odjeću, zdraviju prehranu. *Online* kupnja ima razne prednosti, a neke od njih su npr. kraće trajanje kupnje, dostava na adresu itd., dok bi nedostaci bili zloupotreba kartica, neodgovarajuća veličina ili okus naručenoga, problemi s rokovima trajanja, neodgovarajući predmet, kašnjenje pošiljke i ostalo. Otvaranjem prodavaonica, određenom broju kupaca je zasigurno ostala navika upravo ovakav način kupnje. To bi za kupca (dok još uvijek traje pandemija) značilo manje kretanja među

gužvama te veća mogućnost očuvanja zdravlja. Ako se organizacija nije mogla prilagoditi pandemiji, mogla je ostati ne samo bez zaposlenika nego i bez kupaca koji bi postali kupci konkurenciji. Također, bitno je za naglasiti kako starija populacija manje koristi tehnologiju, te su i oni zapravo izgubljeni kupci. Ako su promatrane trgovine hrane, jasno se da vidjeti njihova važnost te normalno odvijanje poslovanja (naravno uz maske, razmak, dezinficiranje...). Hrana je nešto bez čega čovjek ne može, te su tako trgovine hrane ujedno bile i sigurne kako će kupci i dalje kupovati. Također, dobar primjer za promjenu kupovnih navika tijekom pandemije su i maske, dezinfekcijska sredstva, testovi. Na tržištu je stvorena nova potreba te ako npr. jedna prodavaonica ili ljekarna nema maske, kupac će otići kupiti istu tu masku kod konkurencije. No, postavlja se pitanje kolika je kupovna moć kupca tijekom pandemije. S obzirom na skraćeno radno vrijeme, otkaze itd., smanjila se količina novca koju kupac može potrošiti. Stoga se daje zaključiti, kako u takvo vrijeme ljudi kupuju nužne stvari.

Mišić (2021) opisuje utjecaj pandemije na navike plaćanja kupaca u RH. Navodi kao promjene: povećanje online kupnje, povećanje udjela beskontaktnih plaćanja, smanjenje plaćanja turista karticama te povećanje upotrebe platnih kartica u odnosu na gotov novac. Što se tiče online kupnje, u 2020. godini rast je bio najizraženiji tijekom travnja. Ako se promatra beskontaktno plaćanje, važno je spomenuti kako je Hrvatska narodna banka krajem travnja 2020. godine dala prijedlog za povećanje minimalnog iznosa beskontaktno platne transakcije bez upotrebe PIN-a (s prijašnjih 100,00 kuna na 250,00 kuna). Razlog povećanja minimalnog iznosa su mjere tijekom pandemije, a kako bi se olakšalo kupcima beskontaktno plaćanje. Vidi se rast broja beskontaktnih transakcija u 2020. godini, dok se s druge strane vidi pad kontaktnih transakcija u 2020. godini. Turističke sezone bile su slabije, pa je tako napravljeno i manje transakcija inozemnim platnim karticama. Taj pad najizraženiji je u travnju i svibnju 2020. godine. Zadnja promjena odnosi se na manje gotovinskih, a više kartičnih plaćanja. Od ožujka do svibnja 2020. došlo je do značajnijeg rasta udjela kartičnih plaćanja. U takvim trenucima neizvjesnosti potrebno je shvaćati kupca i njegove nove navike koje je stekao prisilno ili dobrovoljno. Isto tako, bitno je i da kupac shvaća ili barem pokušava shvatiti korake koje poduzimaju organizacije zbog očuvanja poslovanja (zakonski okviri, mjere itd.). Ovdje je bitna veza kupca i organizacije jer kupac utječe na uspjeh iste. Svojom kupnjom podržava rad određene organizacije, a ujedno zadovoljava svoje potrebe.

### *2.3.3.2. Konkurencija*

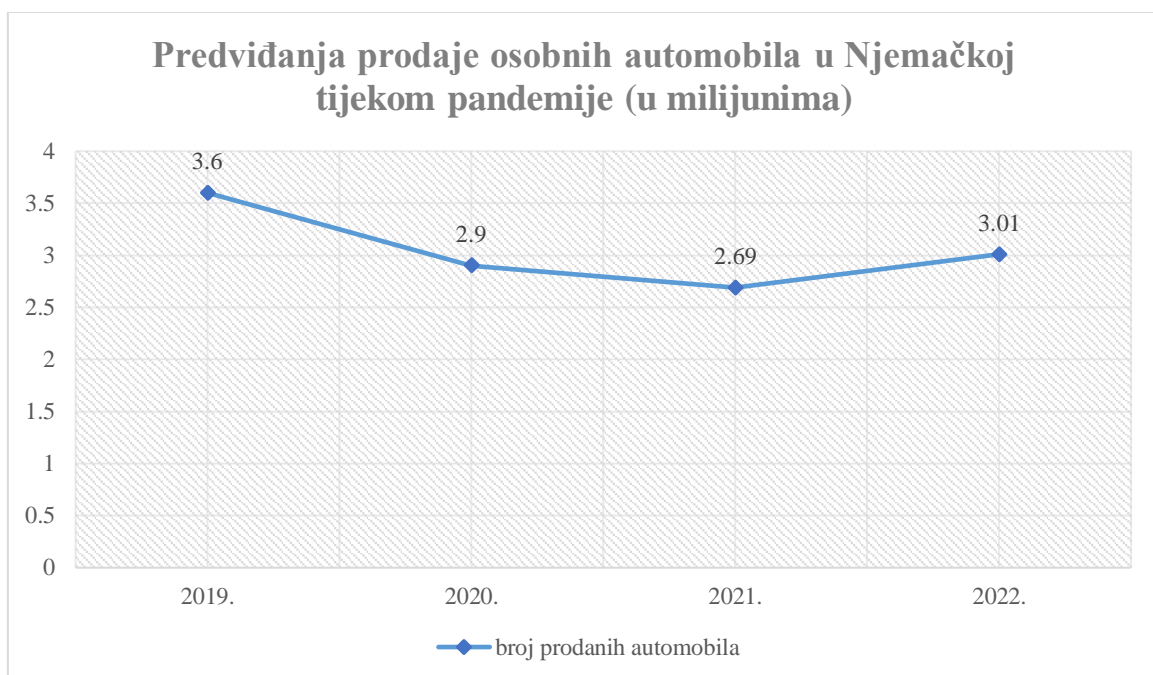
Za neke organizacije ideja (kreativnost) je samo dodatna zarada, dok za neke manje ili srednje organizacije ona predstavlja egzistenciju. Neke su se organizacije (koje su imale uvjete za to, a

prije se nisu time bavile) tijekom pandemije odlučile na proizvodnju dezinfekcijskih sredstava. Time su proširili svoju ponudu, te osigurali egzistenciju na tržištu. Poslovni dnevnik (2020) navodi dobar primjer – osječka tvornica Saponia koja je postala potvrđeni proizvođač dezinficijensa te dobila atest o djelotvornosti tih proizvoda. Time je napravila korak naprijed za razliku od konkurencije. Opet se dolazi do već spomenute tehnologije, vještina i znanja. Da nije bila uvedena zadovoljavajuća tehnologija, novi proizvod se ne bi mogao proizvoditi. Isto vrijedi i za znanja i vještine. Ako organizacija nema odgovarajuće kreativne zaposlenike, s određenim znanjima, koji mogu provesti uvođenje novog proizvoda, to opet ne bi bilo moguće. Hubner (2020) navodi primjere inovativnih rješenja tijekom pandemije koja predstavljaju konkurentsku prednost. Prvi primjer je *Fitbit Flow* respirator. Predstavlja odgovor na probleme tijekom pandemije, a to je jeftino i jednostavno korištenje respiratora u hitnim slučajevima (smanjuje opterećenje zdravstvenog osoblja). Konkurentska prednost može se pronaći i među aplikacijama, a to je njemačka *Colivery* platforma. Sloganom "Mi protiv virusa", *Colivery* je osmislio platformu gdje se okupljaju ljudi koji imaju potrebe (kupovina lijekova itd.) i ljudi koji nude dobrovoljnu dostavu (omogućuje vozačima i uočavanje rute koja je najučinkovitija). Još jedna u nizu aplikacija svakako je i *GG life*, a to je aplikacija za mentalnu otpornost. Pomaže korisnicima da se psihički nose s pandemijom (a kreirao ju je klinički terapeut). Idući primjer je *Homage* platforma - telezdravstvene konzultacije u Singapuru (platforma koja povezuje njegovatelje i obitelji). Dobar primjer je i *Krisp softver* koji služi za videokonferencije (omogućuje filtriranje pozadinske buke). Idući primjer je *PathSpot* skener (provjerava čistoću ruku odnosno učinkovitost pranja te daje povratnu informaciju). Izvrstan primjer je i *Refraction AI* (robotska platforma za dostavu robe). Podržava različitu robu te dostavlja kupcima uz minimalan kontakt s dostavljačem (može raditi u svim vremenskim uvjetima). Idući primjer odnosi se na restoran *Serres Séparées* koji je osigurao socijalnu udaljenost nizom manjih staklenika (sa stolom i nekoliko stolica) za vrijeme pandemije te tako omogućio gostima siguran prostor. Primjer je i prozirna maska koja ima istu učinkovitost poput ostalih medicinskih, ali omogućuje ljudima lakšu komunikaciju i vidljivost emocija.

#### 2.3.3.3. Dobavljači

Organizacije i dobavljači su se pak našli u drugačijim izazovima. Već je istaknuto kako je blizina dobavljača važna. Primjer može biti organizacija koja je imala većinske dobavljače izvan granica, te samo jednog rezervnog dobavljača u svome gradu ili okolini. Takva organizacija je imala nekakve šanse za „preživljavanje“ pandemije. Također, ako je imala više zaliha, mogla je poslovati nesmetano neko vrijeme. Problem nastaje ako organizacije nisu imale

stalnog dobavljača u blizini ili barem u istoj državi. Moguće je tražiti novog, no koliko njih je spremno primiti nove poslovne partnere znajući da ne žele razočarati one postojeće, vjerne? Bitno je graditi stoga odnose s dobavljačima, makar organizacija održavala tu vezu i s manjim količinama. Dobavljačima je otežano poslovanje jer je transport „zakazao“. Otežan je, te traje duže, a cijena mu je sve veća. Spomenuti menadžment koji se odvija „upravo na vrijeme“ u takvim uvjetima ne može funkcionirati. Upravo takvi izazovi uče organizacije da je poslovanje konstantno učenje, poboljšavanje poslovanja te daje razloge da organizacija promisli što to može promijeniti u nabavi, a isto tako i dobavljačima stavlja pitanje kako postupati s organizacijama. Primjer kroz koji se mogu prikazati problemi opskrbnih lanaca za vrijeme pandemije je auto-industrija. Ulrich (2021) objašnjava kako je proizvođačima nestalo poluvodiča te su porasle cijene sirovina. Zbog navedenog, proizvodnja nema više brzinu i efikasnost te kupci moraju čekati duže (popusta nema tj. automobili su skuplji).



Grafikon 6: Predviđanje prodaje osobnih automobila u Njemačkoj tijekom pandemije (u milijunima)

Izrada autora prema: Ulrich K. (2021). Auto-industrija u 2022: korona, čipovi i neizvjesnost.

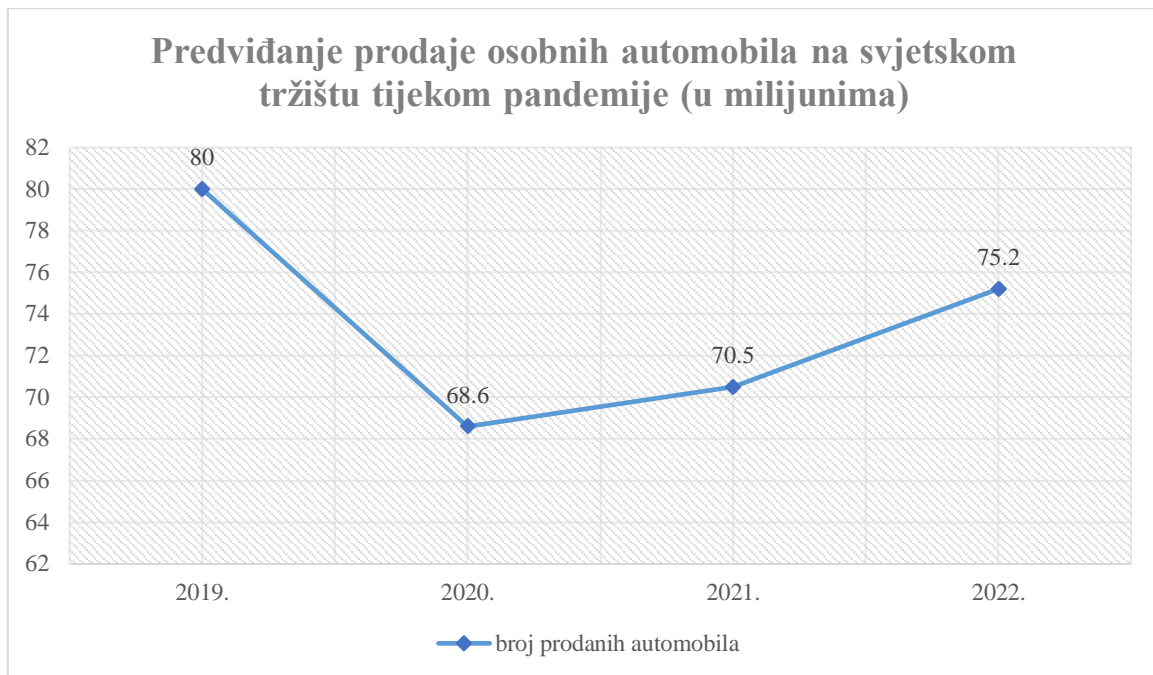
Dostupno na: <https://www.dw.com/hr/auto-industrija-u-2022-korona-%C4%8Dipovi-i-neizvjesnost/a-60193151> (pristupljeno: 30.07.2022.)

Na prikazanom grafikonu vidi se kako je prodaja u 2019. godini iznosila 3,6 milijuna automobila, no u 2020. taj broj je pao na 2,9 milijuna, te u 2021. na 2,69 milijuna. U 2022.



godini predviđa se rast prodaje automobila od otprilike 3,01 milijun, a potpuni oporavak predviđa se tek od 2023. godine.

Da bi prikaz bio još jasniji, situacija je objašnjena i na primjeru prodaje automobila na svjetskom tržištu.



Grafikon 7: Predviđanje prodaje osobnih automobila na svjetskom tržištu tijekom pandemije (u milijunima)

Izrada autora prema: Ulrich K. (2021). Auto-industrija u 2022: korona, čipovi i neizvjesnost.

Dostupno na: <https://www.dw.com/hr/auto-industrija-u-2022-korona-%C4%8Dipovi-i-neizvjesnost/a-60193151> (pristupljeno: 30.07.2022.)

Grafikon prikazuje u 2019. godini prodaju automobila na svjetskom tržištu u količini od 80 milijuna. Taj broj u 2020. doživljava pad na 68,6 milijuna. U 2021. kreće lagani oporavak odnosno rast na 70,5 milijuna, a u 2022. godini se predviđa rast na 75,2 milijuna. Predviđanja za 2023. godinu iznose 78,8 milijuna, dok bi se povratak na brojke prije korone mogao dogoditi tek 2025. godine.

Ovo je samo jedan primjer industrije koja se susrela s poteškoćama prilikom nabave, a koji prikazuje smanjenu prodaju (i manje ostvarene prihode). Unatoč tome, proizvođači automobila iz naučenih lekcija mogu unaprijediti opskrbne lance. Pandemija je pojava koja je pokazala svakoj organizaciji njezine najslabije karike u lancima te donijela vrijedne lekcije.

#### 2.3.3.4. Tržište rada

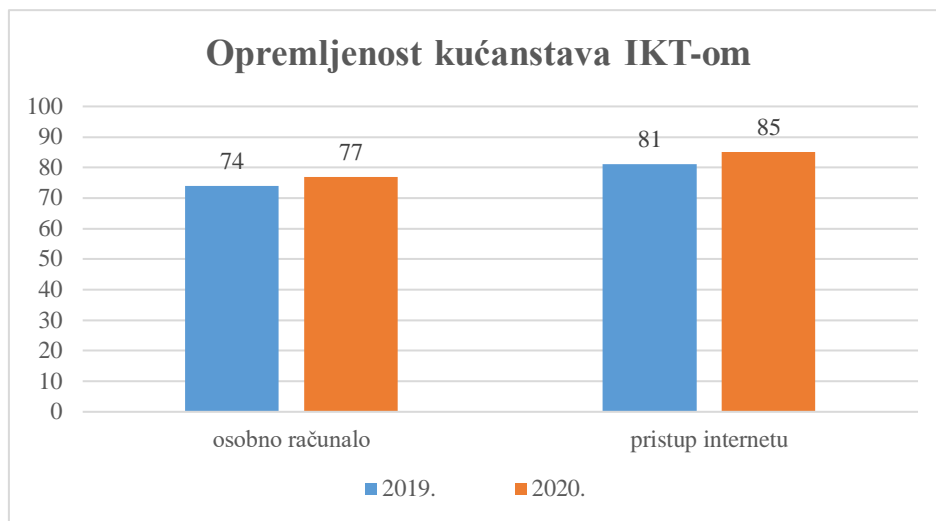
Ljudski potencijal, jedini živi element organizacije, našao se također na „udaru“. Zatvaranje određenih organizacija dovelo je do gubitaka radnih mjesta. Spomenuti gubitak radnih mjesta dovodi do povećanja nezaposlenosti, rasta stresa, razmišljanja o egzistenciji. Tu se za primjer mogu uzeti ljudi koji su ostali bez posla, a imaju razne obveze poput npr. kredita. Svoje obveze prema banci moraju redovno izvršavati, a bez posla to nije moguće. No, neki poslovi su se pak mogli prilagoditi, pa su tako prešli na rad od kuće. Zaposlenici ne bi ostali bez posla, a organizacija bi nesmetano nastavila svoje poslovanje. Svakako, mladi ljudi su se lakše prilagodili takvom načinu poslovanja, nego stariji kadar. Tu je nedostatak jer se treba uložiti vrijeme i dodatni trošak na edukaciju starijih zaposlenika (koja nije bila ni moguća u vrijeme pandemije). Posebno se ovdje istaknuo IT sektor. Njihovo poslovanje može se obavljati nevezano uz sjedište same organizacije. Dapače, takvim organizacijama se povećao opseg posla. Od velike su važnosti ako npr. određena organizacija tek uvodi *online* prodaju. Organizaciji je to nužno, a IT sektoru dodatni posao (i novi klijent). Također, tu je i održavanje računala, izrada web stranica itd. Poslovne.com (2022) navodi neke od problema rada od kuće, a to su pak manjak socijalizacije, problemi s koncentracijom, neodvojivost privatnog i poslovnog života te kućanskih i poslovnih obveza, dulje radno vrijeme. Može se navesti i određena ušteda na putu, no onda dolazi druga vrsta troškova kao npr. električna energija odnosno trošak kućnog ureda. Kao što je već spomenuto u dijelu konkurencije, važno je znati sa zaposlenicima. Ako je radna snaga nemotivirana, radi u uvjetima kakvi joj ne priliče, ponašanje menadžera je neprofesionalno, samim time će to utjecati i na rezultate organizacije. Stoga, i u vrijeme pandemije bilo je potrebno pronaći „pravi jezik“ sa zaposlenicima. Menadžer je taj koji pronalazi zaposlenike, koji njima upravlja, motivira ih. Ukoliko to ne funkcionira, ciljevi organizacije se teže ostvaruju ili nikako.

Nestić (2021) navodi podatke o broju osiguranika obveznog mirovinskog osiguranja kao prikaz tržišta rada tijekom pandemije (prikaz zaposlenosti). Pa tako objašnjava da je na kraju travnja 2021. u evidenciji 24.935 osiguranika više nego u travnju 2020., ali i 12.162 osiguranika više nego u travnju 2019. godine. U ovom slučaju mogu se promatrati i spolne i dobne strukture zaposlenih, pa objašnjava kako su u trenutnoj recesiji žene u lošijoj poziciji od muškaraca. Tako je broj prijavljenih žena (od travnja 2019. do travnja 2021.) povećan za oko 1,6 tisuća, dok je broj muškaraca porastao za 14,5 tisuća. Razlozi neuravnoteženosti su u sektorima, jer sektori koji "rastu" su već spomenuti IT sektor te građevinarstvo (gdje se i zapošljava većina muškaraca). Svakako da do promjena polako dolazi, a to pokazuje broj zaposlenih žena koji je

porastao za 20 tisuća. Na početku pandemije (u travnju 2020.) prijavljeno je 18 tisuća nezaposlenih više nego u travnju 2019., a između travnja 2020. i 2021. broj nezaposlenih je smanjen za približno 10 tisuća. Također, bitno za spomenuti kod tržišta rada je i ubrzano starenje radne snage i mogući probleme za zapošljavanje mlađih radnika koje je donijela pandemijska recesija jer je između ožujka 2021. i ožujka 2019. broj osiguranika mlađih od 40 godina smanjen za gotovo 17 tisuća ili 2,5 posto.

#### 2.3.4. Razvoj znanosti i tehnologije

Razvoj znanosti i tehnologije značajan je za uspjeh. Problem tijekom pandemije mogao se vidjeti u organizacijama koje nisu ulagale u istu. Tehnologija više nije izbor, nego uvjet kod poslovanja. Svijet se sveo na „*online*“ te ukoliko se poslovanje ne prilagodi, moglo bi zaostajati. Slobodno se može reći kako je rad od kuće dobio veliki značaj za vrijeme pandemije. Zaposlenici rade od kuće, školovanje i poslovni sastanci odvijaju se putem raznih platformi (npr. *Zoom*). Nije diskutabilno da ona olakšava život ljudi. Ne samo što olakšava, nego i pospješuje istraživanja zajedno uz znanost (npr. bolest COVID-19) te omogućuje brže prenošenje informacija. Tako su se pojava i razvoj virusa doslovno mogli pratiti „*online*“. Moglo se čitati i razna istraživanja, pratiti broj zaraženih iz dana u dan, informirati više o proizvođačima cjepiva, čitati modele drugih država tj. načine na koje se oni bore s pandemijom itd. Tehnologija uključuje i „malog čovjeka“ u važne informacije. Tako se mogu pročitati razni zakoni o radu gdje zaposlenici mogu pročitati svoja prava te biti nepokolebljivi pred poslodavcem. Svakako da je školovanje bilo prisiljeno prijeći na *online*, ali koliko je to zaista dobro? U mladoj dječjoj dobi izrazito je važna socijalizacija. Čovjek se bolje osjeća ukoliko je okružen ljudima, pa su pretpostavke da je ova pandemija povećala anksioznost, depresiju, broj samoubojstava. Jasno je kako „*online*“ školovanje i poslovanje te društvene mreže ne mogu zamijeniti edukaciju, pregovore, razgovore uživo. Uživo se vidi čovjekova reakcija, pa tako i nadređeni vidi reakciju podređenog ukoliko se s nečim ne slaže ili mu nije jasno.



Grafikon 8: Opremljenost kućanstava IKT-om u 2019. i 2020. (%)

Izrada autora prema: Državni zavod za statistiku (2020.). Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) u kućanstvima i kod pojedinaca u 2020. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/02-03-02\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/02-03-02_01_2020.htm) (pristupljeno: 23.12.2021.)

Na grafičkom prikazu jasno se vidi kako se posjedovanje tehnologije i pristup Internetu zapravo već „podrazumijeva“ u kućanstvima. Dakako, isto to istraživanje je pokazalo kako su u 2020. godini najveći broj korisnika prema radnom odnosu činili učenici i studenti, zatim zaposleni, pa nezaposleni te ostali. Također se vidi i to da najmlađa populacija najviše koristi navedeno, te da zapravo broj korisnika opada (proporcionalno) po dobi.

### 2.3.5. Gubitci uzrokovani pandemijom

Kako objašnjava Šonje (2020:21), gubitaka ima, a tek će se vidjeti za nekoliko godina koji su to stvarni gubitci ove pandemije. Podijelio je gubitke na: psihološke, socijalne, te gospodarske (te naglašava da su to samo naznake gubitaka). Psihološki gubitci odnose se na depresiju, anksioznost, rast nasilja i ubojstava (te samoubojstava), PTSP, narušavanje odnosa, smanjenje ili gubitak radne sposobnosti. Socijalni gubitci spominju dvije osjetljive skupine. Prva od njih su svakako djeca. U njihovoj je dobi od velike važnosti socijalizacija, stoga manjak vremena s djecom, provođenje vremena u kući te online nastava loše utječu na njih. Druga osjetljiva skupina su bolesnici (koji ne boluju od korona virusa). Dijelovi zdravstva tj. njegovog sustava nisu obavljali svoj posao odnosno nisu pružali usluge tim ljudima. Ta skupina je teško podnijela ovu pandemiju jer kao što je opće poznato, kod bolesti je važno da se što prije detektira kako bi postojalo više šansi za izlječenje te lakši oporavak pacijenta. Zadnji, gospodarski gubitci,

odnose se na nezaposlenost, prezaduženost (kako države, poduzeća, tako i kućanstava) te ograničavanje gospodarskog rasta (dugoročno).

### **3. Metodologija**

U ovom radu koristile su se metode prikupljanja podataka, analize, deskripcije, komparacije. Prvo je nastupilo prikupljanje podataka, nakon toga raščlanjivanje pojmova koji su složeni na njihove jednostavnije dijelove korištenjem metode analize. Iduća metoda je metoda deskripcije koja služi za opisivanje činjenica, te zadnja korištena metoda komparacije koja služi za uspoređivanje činjenica (istih ili sličnih).

## 4. Rasprava

U raspravi je naglasak na malim i srednjim organizacijama tijekom pandemije. Korona je dobar primjer „crnog labuda“. Zatekla je sve organizacije, od onih najmanjih pa sve do onih najvećih. Tko je prošao teže? Male i srednje organizacije, baš poput velikih, susrele su se s problemima u transportu. No, male i srednje organizacije ipak su bile u težoj situaciji. One imaju manji broj dobavljača od velikih organizacija. Dolaskom virusa, ako je dobavljač otkazao posao ili nije bio u mogućnosti obaviti ga organizacije su mogle raditi samo dok ne potroše zalihe. Može se spomenuti i pad potražnje odnosno pad vrijednosti proizvoda s kojom se npr. malo poduzeće s uskim asortimanom teško može nositi za razliku od velikih organizacija šireg asortimana. Ako se promatra radna snaga, zasigurno je lakše većoj organizaciji. Mala ili srednja organizacija teško može nadoknaditi iznenadna bolovanja ili izolacije. Ako se promatraju institucionalni uvjeti, konkretno pravni uvjeti, velikim organizacijama uz veći tim ljudi i više znanja (s jasnom hijerarhijom i zadacima) je bilo lakše prilagoditi se novim pravilima. Etički uvjeti koji se odnose na društveno odgovorno poslovanje bili su nužni (maske, distanciranje, testiranje). U toj situaciji, manje ili srednje organizacije nisu u tolikoj mjeri morale prilagođavati broj zaposlenika u prostoriji jer imaju manji broj zaposlenika od velikih organizacija. Što se tiče integracijskih procesa, male i srednje organizacije svoju egzistenciju su mogle potražiti upravo u njima dok su velike organizacije ipak veće samostalnosti. Važno je spomenuti strateške saveze i IT firme jer su upravo one došle do izražaja tijekom pandemije. Potražnja za poslom je porasla, a posao su mogli obavljati nevezano za lokaciju te brigu o zdravlju. Tehnologija napreduje, a male ili srednje organizacije ukoliko to ne prate i ne ulažu u istu, nemaju velike šanse za opstanak. Dobar primjer toga su tradicionalno poslovanje i *online* prodaja. Također, tržište rada definitivno se mijenja iz dana u dan. S jedne strane potražnja za poslovima se mijenja, ali s druge strane i ponuda radne snage. Mladu radnu snagu je sve teže naći, a stariji ljudi sve duže rade zbog velikih troškova života i malih mirovina. Tako je određeni dio radne snage, male ili srednje organizacije, češće mogao doživjeti stres i pitanje egzistencije ukoliko je došlo do otkaza (zbog nemogućnosti plaćanja radne snage odnosno velikih financijskih gubitaka). Znanja jesu važna, ona zaista razlikuju organizacije, no unatoč svim znanjima, najvažnije je da je pojedinac psihički i fizički zdrav kako bi mogao prikazati svoj rad onakvim kakav zaista i jest. Korona je podsjetila ljude kako je zdravlje, unatoč svim profitima, najvažnije. Također, može se zaključiti kako je zdrav čovjek (djelatnik) sretan čovjek (djelatnik), te time i zajednica u kojoj djeluje (organizacija) zdravo funkcionira (posluje).

## 5. Zaključak

Na temelju odrađene analize vanjskih čimbenika, mogu se donijeti idući zaključci. COVID-19 je dobar primjer neizvjesnosti u poslovanju. Snažan utjecaj pandemije je pokazao kako uvijek treba istraživati vanjske čimbenike jer se oni stalno mijenjaju. Konstantno dolaze kupci s novim potrebama i željama, dobavljači s novim uvjetima, novi konkurenti i nova radna snaga (s drugačijim znanjima i idejama), razvija se znanost i nastaje nova tehnologija, događaju se pri tom integracije, a određuju se novi institucionalni uvjeti. Organizacije su mogle preživjeti pandemiju „bezbolnije“ ukoliko su prije nje ulagale u navedeno. Tehnologija je u vrijeme korona virusa omogućila nekim organizacijama, koje su posjedovale odgovarajuću, da postanu važni konkurenti tako što su iskoristili potrebe koje su tek nastale (npr. dezinficijensi, maske, cjepiva). Znanost je također istraživanjima uz tehnologiju i određena znanja pridonijela s važnim informacijama o novoj bolesti te upoznala ljude s korona virusom. Institucionalni uvjeti također su potvrdili važnost (iako još uvijek nedovoljno čvrstih) zakonskih i podzakonskih akata i odredbi. Sve države su se borile protiv pandemije svojim modelima te je to još jedna lekcija kako se od drugih država mogu preuzeti pojedini modeli kako bi se Hrvatska poboljšala. Na tržištu su se, također, dogodile velike promjene. Kupci su skroz promijenili svoje potrebe, poslovanje se prebacilo na „online“ kao i školovanje itd. pa se i kupnja obavljala na isti način. Pojedini dobavljači su se našli u problemima jer roba nije mogla stizati na vrijeme, a potreba pojedinih proizvoda je pri tom porasla, te se samim time nije mogao obavljati niti „*just in time management*“. Snažnija konkurencija koja je osluškivala kupce i pratila stanje mogla je iskoristiti prilike proširenjem proizvodnje dok su „slabije“ organizacije ciljale samo prema egzistenciji (pa su se tu mogle dogoditi i integracije). BDP je opao, kao i izbor radne snage, dok je nezaposlenost porasla zbog otkaza i zatvaranja poduzeća. Na kraju, može se zaključiti kako su došle zaista izazovne godine kako za državu, organizacije tako i za pojedince. Još jednom se dalo uvjeriti kako su znanja zaista prednost te da u bilo kojem vremenu i bilo kojoj prilici u njih treba ulagati.



## Literatura

### KNJIGE

1. Bosilj Vukšić, V., Pejić Bach, M., Čerić, V., Panian, Ž., Požgaj, Ž., Srića, V., Varga, M., Ćurko, K., Spremić, M., Strugar, I., Jaković, B., Vlahović, N. (2012). Poslovna informatika. Zagreb: Element.
2. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Sikavica, P. (1991). Modeliranje organizacijske strukture poduzeća. Zagreb: Informator.
4. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
5. Šonje, V., Kotarski, K. (2020). Korona ekonomika: Pet jahača apokalipse. Zagreb: Arhivanalitika.

### INTERNET

1. Birsa, J. (2002). Psihološki aspekti nezaposlenosti: zbornik radova XII. ljetne psihologijske škole, Silba. Dostupno na: <http://mjesecec.ffzg.hr/nezaposlenost/1.1.html> (pristupljeno: 20.12.2021.)
2. Državni zavod za statistiku (2020). Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) u kućanstvima i kod pojedinaca u 2020. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/02-03-02\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/02-03-02_01_2020.htm) (pristupljeno: 29.12.2021.)
3. Europska komisija. Društveno odgovorno poslovanje. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr\\_hr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_hr) (pristupljeno: 08.08.2022.)
4. Fürstenau, M. (2021). Korona kao test zrelosti demokracije. Dostupno na: <https://www.dw.com/hr/korona-kao-test-zrelosti-demokracije/a-56723083> (pristupljeno: 12.08.2022.)
5. Herek, S. (2022). U Beču na prosvjedu protiv mjera 40 tisuća ljudi: Probijena policijska blokada, suzavac, uhićenja. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/u-becu-na-prosvjedu-protiv-covid-mjera-40-tisuca-ljudi-demonstracije-i-u-njemackoj-1553698> (pristupljeno: 11.08.2022.)
6. HNB (2021). Glavni makroekonomski indikatori. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (pristupljeno 20.12.2021.)

7. HRT (2022). Prosvjedi protiv COVID mjera i najavljenog testiranja djece u školama. Dostupno na: <https://vijesti.hrt.hr/hrvatska/prosvjedi-protiv-covid-mjera-i-najavljenog-testiranja-djece-u-skolama-5144335> (pristupljeno: 16.08.2022.)
8. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2020). Pitanja i odgovori o bolesti uzrokovanom novim koronavirusom COVID-19. Dostupno na: <https://www.hzjz.hr/sluzba-epidemiologija-zarazne-bolesti/pitanja-i-odgovori-o-novom-koronavirusu-2019-ncov/> (pristupljeno 15.12.2021.)
9. Hübner, S. (2020). 20 Post-Pandemic Innovative Solutions And Products. Dostupno na: <https://www.itonics-innovation.com/blog/20-post-pandemic-innovative-solutions-and-products> (pristupljeno: 14.08.2022.)
10. Lednicki, N. (2020). 5 najboljih primjera društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Dostupno na: <https://www.prlija.com/5-najboljih-primjera-drustveno-odgovornog-poslovanja-u-hrvatskoj/> (pristupljeno: 30.12.2021.)
11. Mcfairbanks. Strateški savez (definicija, primjeri). Top 6 vrsta. Dostupno na: <https://hr.mcfairbanks.com/2816-strategic-alliance> (pristupljeno: 30.12.2021.)
12. Mišić, T. (2021). Utjecaj pandemije COVID-19 na navike plaćanja u RH. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/utjecaj-pandemije-covid-19-na-navike-placanja-u-rh> (pristupljeno: 17.08.2022.)
13. moj-bankar.hr. Bruto domaći proizvod (BDP). Dostupno na: [https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Bruto-doma%C4%87i-proizvod-\(bdp\)](https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Bruto-doma%C4%87i-proizvod-(bdp)) (pristupljeno: 28.12.2021.)
14. Nestić, D. (2021). Nekoliko zanimljivih učinaka pandemijske recesije na tržište rada u Hrvatskoj. Dostupno na: <https://www.eizg.hr/nekoliko-zanimljivih-ucinaka-pandemijske-recesije-na-trziste-rada-u-hrvatskoj/5684> (pristupljeno: 10.08.2022.)
15. Poslovne.com (2022). Prednosti i mane rada od kuće. Dostupno na: <https://poslovne.com/prednosti-i-mane-rada-od-kuce/> (pristupljeno: 20.12.2021.)
16. Poslovni dnevnik (2020). Jedini su u Hrvatskoj za svoje proizvode dobili atest o djelotvornosti protiv koronavirusa. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/domace/jedini-su-u-hrvatskoj-za-svoje-proizvode-dobili-atest-o-djelotvornosti-protiv-koronavirusa-4245668> (pristupljeno: 26.12.2021.)
17. Roščić, D. (2022). Italija: stroge mjere i sve veći otpor. Dostupno na: <https://www.dw.com/hr/italija-stroge-mjere-i-sve-ve%C4%87i-otpor/a-60515173> (pristupljeno: 13.08.2022.)
18. Šiško, P. Financijski leksikon za svakoga: BDP. Dostupno na: <https://leksikon.jutarnji.hr/p/bdp> (pristupljeno 17.12.2021.)

19. Ulrich, K. (2021). Auto-industrija u 2022: korona, čipovi i neizvjesnost. Dostupno na: <https://www.dw.com/hr/auto-industrija-u-2022-korona-%C4%8Dipovi-i-neizvjesnost/a-60193151> (pristupljeno: 17.08.2022.)

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Vanjski čimbenici organizacije .....	2
Grafikon 2: Tipovi fuzija i akvizicija .....	8
Grafikon 3: BDP Hrvatske (u mil. EUR).....	17
Grafikon 4: BDP per capita Hrvatske (u mil. EUR).....	18
Grafikon 5: Stopa nezaposlenosti Hrvatske (stariji od 15 godina).....	19
Grafikon 6: Predviđanje prodaje osobnih automobila u Njemačkoj tijekom pandemije (u milijunima).....	24
Grafikon 7: Predviđanje prodaje osobnih automobila na svjetskom tržištu tijekom pandemije (u milijunima).....	25
Grafikon 8: Opremljenost kućanstava IKT-om u 2019. i 2020. (%).....	28

## **Popis slika**

Slika 1: Fuzija ili spajanje.....	7
Slika 2: Akvizicija ili pripajanje.....	8
Slika 3: Porterov model pet konkurentskih snaga.....	13
Slika 4: Sustav zaliha s pravodobnim naručivanjem (Just-in-Time).....	14

## **Popis tablica**

Tablica 1: BDP Hrvatske (u mil. EUR) .....	17
Tablica 2: BDP per capita Hrvatske (u mil. EUR) .....	18
Tablica 3: Stopa nezaposlenosti Hrvatske (stariji od 15 godina) .....	19