DOBAVLJAČI - pojedinci i organizacije koji poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima –

Fizičkim (sirovinama i materijalima, opremom alatima, rezervnim dijelovima i drugim materijalnim resursima), ljudskim (osiguravaju poduzeću potrebne kadrove kvalificirane za obavljanje točno određenih poslova. To obično čine privatne ili javne agencije (zavodi za zapošljavanje) iako poduzeće u određenim slučajevima samo neposredno u dodiru s potrebnim kadrovima dogovara i provodi njihovo angažiranje), financijskim (različiti investitori, među kojima se posebno ističu banke, dioničari, državne agencije i drugi investitori) i informacijskim (poduzeću su nužne i odgovarajuće informacije koje se odnose na različite aspekte poslovanja. Danas postoje brojne organizacije koje poduzeću posreduju potrebne informacije, kao što su poslovne prognoze, analize tržišta, procjene boniteta).

REGULATORI - specifične organizacije u poslovnoj okolini koje imaju moć kontrolirati, regulirati ili utjecati na politiku i praksu poduzeća. Čine onaj dio političko-pravne okoline koji je u neposrednoj okolini poduzeća. Obično se razlikuju dvije vrste tih regulatora:vladine agencije (organizacije koje formira vlada sa zadaćom da štite javnost od izvjesne poslovne prakse ili pak da štite poduzeća jedna od drugih) i interesne grupe (poseban oblik regulacije, a formiraju se voljom svojih članova s namjerom da utječu na poslovnu praksu. Njihova moć izvire iz njihove javnosti rada, poštenog odnosa prema problemima koje rješavaju, ugleda njihovih članova i sl. (npr. grupe za zaštitu kupaca, grupe protiv uporabe alkohola, zaštitu od pušača)

SINDIKATI - Zadaća je štiti svoje članove od samovolje poslodavaca te osigurati provedbu zaključenih kolektivnih ugovora i neprestano se boriti za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih. Njihov utjecaj na poduzeće ostvaruje se na više načina, od kojih su dva najvažnija - kolektivno pregovaranje u kojem sindikati neposredno sudjeluju pa mogu visinom plaća, trajanjem radnog vremena, zaštitom na radu bitno utjecati na visinu troškova rada, a to znači i na ukupne troškove poslovanja. Drugo sindikati svojim akcijama (štrajkovi, bojkoti i sl) na koje imaju zakonsko pravo, mogu utjecati na kvalitetu rada u poduzeću.

ANALIZA OPĆE I POSLOVNE OKOLINE - OPca obuhvaća širok raspon i analizira se STEEP (socijalni, tehnološki, ekonomski, ekološki i političko/pravni sektor) ili PEST(EL) (politička, ekonomska, socijalna, tehnološka, (ekološka i pravna) komponenta)

POLITIČka komponenta – stav vlasti i javnosti prema različitim industrijama, lobiranje interesnih skupina, sklonost političara, koja je politička opcija na vlasti (pr. Socijaldemokrati ili demokršćani), fiskalna i monetarna politika

PRAVna komponenta – zakoni i zakonski okvir koje članovi društva trebaju poštivati, zakonska ograničenja – javna politika i razni propisi; država može ozakoniti veću ili manju konkurenciju – bitno za tvrtke koje posluju s državom

EKONOMska komponenta – distribucija i korištenje resursa – stopa zaposlenosti/nezaposlenosti, devizni tečajevi, kamatne stope, inflacija, dostupnost kredita, recesija/ek uzlet. Utjecaj globalnih parametara – pandemija, ekonomske stope u svijetu

SOCIjalna komponenta – demografija, kulturološki stavove, stupanj pismenosti i obrazovanja, običaji, uvjerenja, stilovi života, dobna struktura, mobilnost stanovništva i sl. Promjene se u ovom sektoru događaju sporo ali mogu imati značajan i neizbježan učinak

EKOLOška komponenta – fizičko i biološko okruženje u kojem tvrtka posluje, održivi razvoj, recikliranje, zagađenje, životni vijek proizvoda, genetske novine u poljoprivredi

TeHNOloška komponenta – digitalna komunikacija, biotehnologija, kemijski proizvodi, energetika, medicina – dovode do inovacija proizvoda i procesa, novi pristupi proizvodnji, postupcima i opremi

ANALIZA POSLOVNe okoline - Porterov model 5 konkurentskih snaga - Konkurenti u grupaciji (industriji) ili rivalstvo među postojećim poduzećima (determinira i izbor konkurentske strategije poduzeća čiji bi se temeljni cilj mogao izraziti kao težnja k postizanju tržišnog uspjeha, uza zauzimanje što bolje pozicije poduzeća u okviru izabranog tržišnog segmenta); Pojava novih konkurenata ili ulazak novih sudionika u grupaciju očituje se kao prijetnja za postojeća poduzeća jer pojava novih konkurenata izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu. postoji više vrsta ulaznih barijera, počevši od zakonskih odredbi, preko procedura vezanih za izdavanje različitih dozvola; Konkurentska snaga nadomjestaka ili prijetnja supstituta - pojava, po pravilu jeftinijih, zamjenskih proizvoda ili supstituta zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajući diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete a nekad i snižavanje cijene; Konkurentska snaga/pregovaračka moć dobavljača -pregovaračka pozicija dobavljača raste s porastom snage cjenkanja dobavljača, a to je situacija kada dobavljači mogu diktirati uvjete poslovanja; Konkurentska snaga kupaca/pregovaračka moć kupaca – utjecaj kupaca raste u skladu s jačanjem njihove pregovaračke snage. Najbolja pregovaračka pozicija kupaca je ona koja nastaje kao rezultat snage cjenkanja kupaca.

SWOT - WT strategija – usmjerena na minimiziranje i internih slabosti i eksternih prijetnji (pr. likvidacija ili smanjivanje poduzeća): WO strategija – minimizira interne slabosti i maksimizira eksterne prilike (pr. kupnja nove tehnologije, zapošljavanje stručnih osoba); ST strategija – aksimiziraju se interne prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji (pr. korištenje postojeće tehnologije, stručnih ljudi i sl. kada konkurencija uvede novi proizvod na tržište): SO strategija – poduzeće upotrebljava svoje prednosti da bi iskoristilo prilike u eksternoj okolini. Cilj poduzeća je prijeći iz ostalih na taj položaj u matrici

PLANIRANJE – STRATESKA RAZINA - strogo je eksterno orijentirana i u tom smislu provodi skeniranje okoline te definira viziju, misiju, ciljeve i strategije. Ciljevi koje definira ta razina planiranja odnose se na opstanak i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći računa istodobno o efektivnosti i efikasnosti. Strateški planovi identificiraju dugoročni pravac kojim organizacija želi ići Fokusiraju se na organizaciju u cijelosti ili njene bitne komponente Da bi se ostvarili utvrđeni ciljevi, strateška razina planiranja utvrđuje i adekvatne strategije kojima definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje tih ciljeva. A svrha im je da se maksimalno iskoriste prednosti koje poduzeće ima u odnosu prema konkurenciji kao i povoljne prilike koje mu se pružaju u eksternoj okolini kako bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca i drugih ključnih aktera u eksternoj okolini.Strateški se planira na rok od 5 do 7 godina

VIZIJA poduzeća se može najjednostavnije definirati kao jasna predodžba budućih događaja (budućnost), odnosno dugoročni željeni rezultat unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji su na putu prema njezinu ostvarenja.

MISIJA ili svrha označuje, osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, koja se razlikuje od poduzeća do poduzeća, opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća, dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova, mora sadržavati razlog zbog kojega poduzeće postoji. I iskaz je onoga čime će se poduzeće baviti, pa se iskazuje putem dvaju temeljnih pitanja: Što je naša svrha? koja vrsta poduzeća želimo biti?

TAKTIČKA - pomaže implementaciji strateških planova (zacrtanih ciljeva i strategije). Taktičke planove provode pojedini organizacijski dijelovi poduzeća, najčešće onih funkcijski, kao što su istraživanje i razvoj (R&D), marketing, proizvodnja, financije; Plan proizvodnje – što i kako će se proizvoditi – metode i tehnologije; Financijski plan – vezan uz prihode/rashode, novčani tok i kapitalne investicije; Plan nabave i logistike- nabavljanje sirovina, njihova dobava; Marketinško/prodajni plan – prodaja, marketiranje i distribucija proizvoda; Plan upravljanja kadrovima – sve aktivnosti vezane uz stvaranje stručne radne snage; Planiranje od pola godine do 2 godine – vezuje se primjerice uz stvaranje glavnog budžeta tvrtke

OPERATIVNA - zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjerena je na rutinske zadaće kao što su proizvodni tokovi, planiranje isporuka, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima. Opisuje sve što se treba učiniti u kraćim rokovima kako bi se ostvariti strateški i taktički planovi Može uključivati budžete, ali i mjesečne planove, dnevne aktivnosti; Operativno planiranje od dnevnog/tjednog plana rad do jedne godine (pr. Godišnji budžet IT odjela)

TIPOVI PLANIRANJA – JEDNOKRATNI PLANOVI – izrađuju se zbog ispunjenja ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Razlikuju se nekoliko tipova planova: Programi (odnosi na provedbu ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki pothvati, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, najčešće poduprt s jednim ili s više projekata), Projekti (skup planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često je dio nekog programa), Budžeti (Proračun je fundamentalan instrument planiranja kojim se određuje alokacija financijskih resursa poduzeća. Proračun je numerički plan koji govori kakva očekivanja, kakva povećanja ili smanjenja pojedinih proračunskih stavki poduzeće očekuje u budućem razdoblju. Može biti postavljen i u naturalnim pokazateljima (npr. proračun proizvodnje), no najčešće je riječ o financijskim pokazateljima; MASTer budget Financijski i količinski pokazatelj planova koje si je organizacija zacrtala za određenu godinu, formiranje za narednu godinu počinje nekoliko mjeseci prije kraja tekuće godine, glavni (master) budžet - sustav međusobno povezanih budžeta koji predstavlja plan aktivnosti za određeno razdoblje)

TRAJNI PLANOVI - tekući planovi koji se rabe da bi osigurali smjernice za izvršavanje repetitivnih zadaća u poduzeću, odnose na planiranje onih aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja i omogućuju rutiniziranje procesa donošenje odluka čime se u znatnoj mjeri olakšava vođenje poslovanja. 3 tipa PoLITIka (menadžment treba definirati opće stavove poduzeća prema bitnim pitanjima vlastita poslovanja i razvoja. smjernice u načinu donošenja odluka. se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća tipa zbrinjavanje otpada poduzeće određuje kako će tretirati otpadne materijale.), PROCedure (strukturirane aktivnosti koje se primjenjuje u slučaju nastupanja određenih događaja ili situacija. Politikom se npr. Utvrđuje kolektivni godišnji odmor, a procedurama se utvrđuje način njegove realizacije. Politikom se definira odnos prema zbrinjavanju otpada a procedurom se definira npr. poslovanje s opasnim materijalima); PRAvila (točno određene upute za ponašanje kojih se treba pridržavati, direktivne su naravi i ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja. Pravilo vezano uz zbrinjavanje otpada može biti direktiva obveznog sortiranja otpadnih materijala prije njihovog zbrinjavanja.)

KONTIGENCIJSKI PLANOVI - ponekad se nazivaju scenarijima, definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka: recesije, inflacije, tehnološkog razvoja ili sigurnosnih slučajeva. oblik je mentalne pripreme na hipotetsku situaciju koja omogućava poduzećima stjecanje nekog seta prvih reakcija ili aktivnosti u slučaju nastupanja nepoželjnih situacija

SMART - Specific (specifični) – izražavaju točno ono što se želi ostvariti, Measurable – kako ćemo izmjeriti jesmo li ili nismo ostvarili cilj, Attainable – ciljevi trebaju biti izazovni, ali dostižni Relevant– ciljevi se postavljaju za one elemente poslovanja koji su relevantni Time limited – treba odrediti vrijeme u kojemu će ciljevi biti ostvareni

ODLUKE – UČESTALOST - Programirane - imamo standardizirani odgovor na situaciju koja je učestala ili na rutinski problem, organizacija i njeni članovi su se već u prošlosti susretali sa takvim problemima te imaju iskustva u njihovom rješavanju (primjer – standardna procedura zapošljavanja); Neprogramirane - nisu učestale, zahtijevaju novi način pogleda na situaciju i razmišljanja. Vrlo često zahtijevaju jedinstveni odgovor, sukladan nastaloj situaciji, za razliku od univerzalno standardiziranog odgovora. (primjer dolazak Uber i postojeći taksisti). S OBZIROM NA UVJETE I OKOLINU - Odluke koje se donose u sigurnoj okolini - imamo dovoljno vremena i informacija kako bismo mogli predvidjeti posljedice svake potencijalne alternative, zbog obilja informacija i dovoljno vremena problemi su dobro definirani te donositelji odluka odabiru onu alternativu koja je najbolje rješenje problema. U današnjem poslovnom okruženju, takve su okoline rijetke; Odluke koje se donose u rizičnoj okolini - donositelji odluka nisu u potpunosti sigurni koje će biti posljedice različitih mogućih alternativa, ali su donekle svjesni vjerojatnosti da se pojedina alternativa dogodi. Temeljem informacija odlučitelji mogu napraviti više mogućih scenarija za svaku od mogućih situacija. Najčešći tip okoline s kojom se organizacija i njen menadžment suočavaju; Odluke koje se donose u nesigurnoj okolini - menadžment u organizaciji nema u toj mjeri dostupnih informacija pa se mora osloniti na svoju intuiciju i nagađanje kako bi je pokušao predvidjeti.

KLASIČNI MODEL – ili preskriptivni i temelji se na ideji savršene racionalnosti u donošenju odluka. Buble (2001.) navodi kako je ovaj model razvijen na pretpostavci tradicionalne ekonomije, te da su donositelji odluka logični, savršeno racionalni (na odlučivanje ne utječu emocije!) te imaju dosta vremena za odlučivanje. Kao rezultat toga, donositelji odluka izabiru one alternative koje su najbolje za poduzeće. Postoje unaprijed utvrđeni ciljevi, problemi se mogu jasno definirati, ima vremena i u sigurnoj je okolini te racionalni evaluira sve aspekte situacije.

Bihevioristički model donošenja odluka ili deskriptivni - Ljudski um je ograničenog sposobnosti procesuiranja činjenica u memoriji i sposobnosti pamćenja i nije savršeno racionalan nego je ograničeno racionalan, vrlo često nemamo dovoljno vremena za donošenje odluka a niti dovoljno informacija. I zato vrlo često ne donosimo najbolju odluku nego se zadovoljavamo onom dovoljno dobrom, koja predstavlja zadovoljavajuće riješenje. ljudski mozak u donošenju odluka pronalazi razne načine pojednostavljenja, tzv. mentalnih prečica ili heuristike koje su bazirane na prijasnjim iskustvima, kako bi se suočio sa složenim realnim problemima.

GREŠKE U Odlučivanju - ograničeni kognitivni kapaciteti – vlastito i tuđe iskustvo temelji se na viđenju i interpretaciji svijeta oko nas. Ta interpretacija ponekad može biti točna, ali je ponekad pod utjecajem krive percepcije, krivo upamćenih činjenica i promijenjene situacije koja nije ista onoj iz prošlosti; UTjecaj grupe na naše ponašanje – pošto je čovjek društveno biće, na njegove i njene individualne stavove i odluke, svjesno ili podsvjesno utječu i stavovi okoline u kojoj žive i u kojoj rade.

INDIVIDUALNE - Heuristika reprezentativnosti nam govori o tome da ljudi prilikom stvaranja mišljenja o osobi ili događaju traže u toj osobi ili događaju neke osobine i karakteristike koje oni imaju s prethodno stvorenim stereotipima; Usidrenje i prilagodba je heuristika koja govori da ljudi u procjenjivanju situacija i ljudi koriste neke početne vrijednosti (tzv. mentalna sidra) i prilagođavaju ih kako bi došli do konačne odluke, iskustvo nam vrlo često pokazuje kako je u donošenju odluka bolje početi od neke početne vrijednosti nego od ničega i zato početna vrijednost ili mentalno sidro ima snažnu ulogu u procesu donošenja odluka; Općenite-neracionalna eskalacija odanosti zacrtanom cilju – tendencija ka eskaliranju odanosti našoj inicijalnoj odluci. ESKALACIJE Opširno - Pogrešna percepcija – više pažnje obraćamo informacijama koje potvrđuju naše pretpostavke nego onima koje to ne čine. Pogrešna procjena – ljudi su skloniji rizičnijem ponašanju kada su problemi negativno formulirani. Npr ososbni banrkaj da odobrite zajam prijatelju poduzetniku koji nije još vratio niti onaj prošli u vrijednosti 500.000 kuna, ali obećaje da sa novih 100.000 kuna može promijeniti situaciju. Teško je prihvatiti činjenicu da investicija neće biti uspješna, skloniji smo riziku i investiranju dodatnih sredstava u nadi da će investicija zaživjeti radije nego da odustanemo. Odustajanje – plaćanje penala i ostalih dodatnih troškova Menadžment impresija – odustati od loših odluka znači “izgubiti obraz” pred kolegama i osobama do koji nam je stalo. Želimo ostaviti sliku konzistentnosti i odlučnosti. Istraživanje na EU menadžerima – češće će biti nagrađeni za odanost cilju nego da promijene svoju odluku; Pretjerani optimizam - pogreška u odlučivanju prema kojoj se ljudi ponašaju kao da će njihova budućnost biti bolja, svjetlija, prosperitetnija nego u ostalih ljudi, skloni smo nerealistično pripisivati pozitivne ishode samima sebi a negativne ishode eksternim faktorima (recesija, inflacija, okolina) – vrlo često se može pročitati u godišnjim izvještajima kompanija ali i čuti u izlaganjima političara, dovodi do pretjeranog samopouzdanja – tendencije da precijenimo nivo kontrole koji imamo nad događajima, isključujući ulogu sreće

OGRANIČENA ETIČNOST - psihološki procesi koji navode ljude, sa inače izgrađenim etičnim

sustavom vrijednosti, na upravo suprotna, neetična ponašanja, Donošenje neetičnih odluka zbog ograničenosti ljudskih kognitivnih kapaciteta i događa se na nesvjesnom nivou. Svjesni, materijalni nivo samo je manifestacija krivog procesuiranja informacija naših ograničenih kognitivnih kapaciteta. kada se pojedincima prezentira identična situacija, oni će je percipirati ovisno o svojoj ulozi u datoj situaciji koja stvara zaštitna razmišljanja. JAVLJA SE ZBOG - Dvosmislenost i nedorečenost – Iako su mnoge odluke u poduzeću jasno propisane, postoje i one koje su nedorečene i dvosmislene, čim postoji takva mogućnost, to će se iskoristiti. Privrženost – Dugogodišnjim i važnim klijentima/icama ili kolegama/icama smo privrženi i izjednačavamo svoje interese sa njima – interpretirat ćemo podatke kako njima odgovara, progledati im kroz prste, napisati više sati rada na projektu, nećemo poslati fakturu ove godine nego slijedeće; Nivo poznatosti - ljudi češće voljni naškoditi nepoznatim osobama nego poznatima ( klijenti/ce sa kojima imate dugoročni odnos, koje poznajete; Diskontiranje - ljudi obično brže reagiraju na događaje sa trenutnim i brzim posljedicama, nego na one sa posljedicama koje sežu u budućnost koju sada ne vidimo i ne možemo predvidjeti da će se te posljedice uopće i ostvariti; Eskalacija - Istraživanja pokazuju kako u neetično ponašanje upadamo polagano. Svi mi činimo male greške koje ponekad ne kažemo niti smo ih ponekad svjesni; isto tako skloni smo reći i kakvu “bijelu laž” da bi se opravdali.

GRUPNE HEURISTIKE - RASPRŠENOst odgovornosti u grupi - Kada su pojedinci suočeni sa odlukom da li pomoći nađu se pod utjecajem drugih ljudi, tj. gledamo što će oni učinit, smatraju da su drugi “promatrači” bolje kvalificirani da pomognu (pr. doktori, policajci) i da je njihova intervencija nepotrebna, da bi se mogli osramotiti pred ostalim “promatračima” te da bi mogli biti kažnjeni, strah od gubitka važnih suodnosa na poslu i van njega i strah od “loših posljedica”

GRUPNO mišljenje - Utjecaj ili pritisak grupe na pojedince. Događa se osobito u povezanim grupama, izoliranim od pretjeranih vanjskih utjecaja. Zbog pritisaka grupe dolazi do deindividualizacije, degradiranja efikasnog razmišljanja, procjene realnosti i moralne procjene; SIMPtomi - iluzija neranjivosti, koju dijeli većina u grupi, koja vodi do pretjeranog optimizma i riskiranja; kolektivni napori da bi se racionalizirali ili umanjili znaci upozorenja: bezrezervna vjera u moralnost grupe: stereotipni pogled na druge grupe kao pretjerano zle, pre-mekane ili pre-glupe da bi se sa njima pregovaralo: presing usmjeren na bilo kojeg pojedinca koji se ne slaže sa stavovima većine; zajednička iluzija o jedinstvenosti grupe; samo-cenzura odstupanja od grupnog konsenzusa; samo-izabrani «cenzori» koji štite grupu od informacija koje bi mogle ugroziti grupu; SPRJEČVanje - vođa potiče otvoreno izražavanje sumnji u odluke i prihvaća kritiku svojih stavova, članovi grupe koji imaju važniji status izražavaju svoje mišljenje posljednji, traži se mišljenje ostalih grupa koji se bave sličnom problematikom, s vremena na vrijeme grupa se treba podijeliti u manje podgrupe. članovi trebaju tražiti mišljenje od pouzdanih vanjskih eksperata i kolega; treba ih se s vremena na vrijeme pozivati na diskusije, netko u grupi treba biti „đavolji advokat“, tj. osoba koja će konstruktivno pobiti sve dane argumente