

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Odjel za ekonomiju i turizam  
„Dr. Mijo Mirković“

Marko Vinko

## **„Upravljanje organizacijskim promjenama proizvoda i usluga“**

Završni rad

Pula 2013.

Sveučilište Jurja Doprile u Puli  
Odjel za ekonomiju i turizam  
„Dr. Mijo Mirković“

Marko Vinko  
Matični broj: 699 – E, redovni student  
Smjer: Financije, računovodstvo i revizija

## **„Upravljanje organizacijskim promjenama proizvoda i usluga“**

Završni rad

Predmet: Organizacija  
Mentor: Prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, veljača 2013.

## Sadržaj

1.	UVOD .....	1
2.	ORGANIZACIJSKA DINAMIKA.....	3
2.1.	Općenito o organizacijskoj dinamici .....	3
2.2.	Varijable organizacijske dinamike .....	4
2.2.1.	Organizacijska kultura.....	4
2.2.2.	Sukobi u organizaciji.....	9
3.	ORGANIZACIJSKE PROMJENE KAO VARIJABLA ORGANIZACIJSKE DINAMIKE ....	16
3.1.	Općenito o organizacijskim promjenama.....	18
3.2.	Vrste organizacijskih promjena .....	24
3.2.1.	Klasifikacija organizacijskih promjena s aspekta predmeta promjene .....	24
3.2.2.	Vrste organizacijskih promjena s aspekta njihova opsega i inteziteta .....	27
4.	UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA PROIZVODA I USLUGA .....	28
4.1.	Proizvod/ usluga kao unutarnji čimbenik oblikovanja organizacije .....	29
4.2.	Životni ciklus proizvoda i usluge .....	30
4.2.1.	Faze životnog ciklusa proizvoda .....	32
4.3.	Politika proizvoda/ usluga kao instrument marketinškog miksa .....	34
4.4.	Proces upravljanja organizacijskim promjenama proizvoda i usluga.....	44
5.	UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA PROIZVODA/ USLUGA U PODUZEĆU ARENATURIST D.D. – PARK PLAZA HISTRIA .....	48
5.1.	Općenito o poduzeću Arenaturist d.d.....	48
5.2.	Upravljanje organizacijskim promjenama proizvoda i usluga hotela Park Plaza Pula .....	49
6.	ZAKLJUČAK .....	53
7.	LITERATURA .....	55

## 1. UVOD

Okolina kakva danas jest, utječe na poduzeća da provode učestale organizacijske promjene kako bi se promijenila postojeća organizacija. Želja za uspjehom i većom djelotvornošću dovodi do kontinuiranog procesa promjena unutar poduzeća. Proces promjena mora biti kontinuirani najviše radi jake konkurenčije na globalnom tržištu. Koliko često provoditi organizacijske promjene to će ovisiti od poduzeća do poduzeća i njihove poslovne politike. Važan čimbenik uspješnosti poduzeća jest taj da ono mora biti fleksibilno, lako prilagodljivo i uvijek spremno na promjene.

Ukoliko poduzeće primijeti da ima problem sa slabijom prodajom vlastitih proizvoda, mora započeti sa procesom upravljanja organizacijskim promjenama proizvoda ili usluga. Poduzeće može uvidjeti takav utjecaj u trenutku kada se potrošači prestanu interesirati za njihov proizvod. Razlog prestanka kupnje može biti slaba kvaliteta, visoka cijena, dizajn, ambalaža ili nekvalitetni servis. Važno je da u poduzeću bude dobro organizirana politika proizvoda koja će voditi brigu o kontinuiranom procesu inoviranja proizvoda. Politika je važna za rast i razvoj poduzeća jer se brine oko razvoja novog proizvoda, redizajna proizvoda te njegova plasiranja na tržište i prodaju proizvoda.

Najvažnije je da poduzeće poznaje potrošače kojima plasira proizvode, da vodi brigu o zadovoljnim potrošačima jer se na tome temelji uspjeh poslovanja. Važno je zadržati i imati vjerne kupce koji će biti lojalni određenom proizvodu odnosno marki proizvoda. Stoga, poduzeće mora voditi brigu da potrošačima nudi proizvod koji će imati što bolja tržišna svojstva jer time proizvod dobiva na vrijednosti.

Rad se sastoji od tri dijela, pri čemu je uža tematika razrađena od drugog do petog poglavlja. **U drugom poglavlju** objašnjava se organizacijska dinamika, njezina važnost u poduzeću te kakav utjecaj ima na postizanje organizacijske djelotvornosti. Također, spomenut će se organizacijska kultura i sukobi u organizaciji kojima se pridaje sve veća pažnja u poduzećima.

**U trećem poglavlju** bit će riječi o organizacijskim promjenama poduzeća. Navest će se razlozi zašto je nužno provoditi promjene te koliko često valja provoditi promjene. Na to će se nadovezati pojam sukoba koji je usko povezan sa promjenama. Razmotriti će se pitanje da li je sukob poželjna ili nepoželjna pojava u poduzeću. Na kraju će biti obrađene vrste organizacijskih promjena.

**U četvrtom poglavlju** se obrađuje upravljanje organizacijskim promjenama proizvoda i usluga. Zbog čega se javlja, zašto je važno i koji čimbenici utječu na potrebu za organizacijskim promjenama proizvoda i usluga. U ovome dijelu će se obraditi politika proizvoda ili usluga kao instrument marketinškog miksa, važan proces zaslužan za razvoj poduzeća.

**U petom poglavlju** izvršena je analiza poslovanja poduzeća Arenaturist d.d. s osrvtom na hotel Park Plaza Histria. U ovom dijelu analizirane su opće odrednice poslovanja poduzeća kao što je djelatnost poduzeća, podaci o financijskim rezultatima te analiza organizacijske promjene proizvoda i usluge.

Nakon obrade petog poglavlja, slijedi zaključno razmatranje koje je obrađeno u **šestom poglavlju**.

Kod obrade tematike korištena je domaća i strana literatura, izvori sa Interneta te članci. Od znanstvenih metoda primijenjene su metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije, komparativna metoda, metoda deskripcije te metoda ispitivanja.

## **2. ORGANIZACIJSKA DINAMIKA**

Dinamika je proučavanje načina na koji se sustav mijenja tijekom vremena.<sup>1</sup> Bavi se proučavanjem promjena uspoređivanjem dvaju stanja u dvije različite vremenske točke. Najvažnija pitanja koja postavlja dinamika su: da li se sustav kreće između dva stanja stabilne ravnoteže, je li to kretanje uređeno, odnosno predvidivo. Organizacijska dinamika bavi se načinom na koji se organizacije mijenjaju tijekom vremena te procesima s povratnom vezom koji vode takvim promjenama. Teoretski pristupi dinamici zasnivaju se na pretpostavci da uspješne organizacije koriste samo negativnu povratnu vezu. Negativna povratna veza znači da se ishod prethodnih akcija uspoređuje s nekim željenim ishodom, a razlika se vraća kao informacija koja usmjerava sljedeću akciju. Prema tome, ako bilo što izbací sustav iz ravnoteže tada će se on opet vratiti u ravnotežu jedino ako ga usmjerava neki oblik kontole utemeljen na negativnoj povratnoj vezi.

### **2.1. Općenito o organizacijskoj dinamici**

Danas je organizacijska dinamika jedan od najvažnijih čimbenika organizacije, jer ima sve veći utjecaj na postizanje organizacijske djelotvornosti. Organizacijske promjene, organizacijska kultura i konflikti u organizaciji su tzv. „meke“ variable organizacije. Kao što se organizacijska teorija razvijala od klasične preko neoklasične do moderne teorije organizacije, tako su se paralelno mijenjali i problemi kojima se organizacijska teorija bavila, počevši od tzv. „tvrdih“ varijabli kao što su strategija, struktura, tehnologija, veličina i okolina, pa sve do danas aktualnih „mekih“ varijabli kao što su organizacijske promjene, organizacijska kultura i konflikti u organizaciji. Kada poduzeće dolazi do neke točke svojeg maksimuma u korištenju „tvrdih“ varijabli organizacije, daljnja djelotvornost poduzeća sve više ovisi o uspješnosti provođenja organizacijskih promjena, o sposobnosti izgradnje jasne i prepoznatljive kulture poduzeća te o sposobnosti uspješnog upravljanja sukobima u organizaciji. Sve to zajedno daje organizaciji veću dinamičnost.

---

<sup>1</sup> Stacey, R. D.; Strateški menedžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb, 1997., str. 89.

## **2.2. Varijable organizacijske dinamike**

Varijable organizacijske dinamike dijele se na organizacijske promjene, organizacijsku kulturu i sukobe u organizaciji. Nakon što se postigne maksimalna djelotvornost „tvrdih“ varijabli, organizacija se sve više okreće postizanju veće djelotvornosti „mekih“ varijabli. Zbog toga je vrlo bitno kako poduzeće upravlja promjenama, da li je stvorilo prepoznatljivu kulturu i kako se suočava sa sukobima.

### **2.2.1. Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura se još naziva korporacijska kultura ili kultura poduzeća. Iako organizacijska kultura postoji odavna baš kao i organizacija, bavljenje organizacijskom kulturom, odnosno proučavanje organizacijske kulture u sklopu teorije, novijeg je nadnevka. Definicija organizacijske kulture ima velik broj, moglo bi se reći, koliko autora koji se njome bave, toliko i definicija. U nastavku se navode neke od njih.

A. Sharplin organizacijsku kulturu definira kao „sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturon, proizvodeći norme ponašanja“.<sup>2</sup>

F. Bahtijarević- Šiber organizacijsku kulturu definira kao relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih sačinjavaju.<sup>3</sup>

Analizom definicija moguće je uočiti da se pri definiranju organizacijske kulture koriste dva temeljna elementa polazišta. Jedan se tiče onog nevidljivog koji kulturu definira kao sistem vrijednosti, shvaćanja, uvjerenje, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća. Drugi pristup polazi od onog vidljivog, kao što je dugogodišnje uvijek jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću.

---

<sup>2</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 730.; prema Gordon J. R., Mondy R. W., Sharplin A., Premeaux S. R. (1990.) op.cit. 621.

<sup>3</sup> Žugaj M., Šehanović J., Cingula M.; Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999. str. 524.

Kod organizacijske kulture valja i spomenuti pojmove kao što su imidž tvrtke i željena slika organizacije. Imidž tvrtke daje odgovor na pitanje „Kako nas vidi okolina, kupci, konkurenčija, poslovni partneri i šira javnost“. Dok je željena slika organizacije ideal kojem organizacija teži, poduzetnička filozofija i daje odgovore na pitanja: Tko smo mi? Što želimo? Kako mislimo voditi organizaciju? Željena slika organizacije skup je predodžbi o tome kakva bi organizacija trebala biti.

**Vrste organizacijskih kultura.** Kultura je slojevita poput crvenog luka, pa se tako razlikuju, od širih prema užim kulturama, zapadna kultura, nacionalna kultura, regionalna kultura, kultura organizacije, profesionalna kultura, etnička kulutra te drugi kulturni identiteti. Odnos različitih kultura može se promatrati kao odnos cjeline i dijelova, to jest kao odnos kultura i supkultura. Svaka organizacija, kao što ima organizacijsku strukturu, ima i odgovarajuću organizacijsku kulturu. Organizacijska struktura i kultura utječu jedna na drugu. Kao što ne postoji neka organizacijska struktura primjenjiva za sve organizacije, ne postoji ni opća, univerzalna kultura organizacije koja bi vrijedila za sve organizacije.

U literaturi se nailazi na različite vrste klasifikacija organizacijskih kultura. S obzirom na važnost koju organizacijsku kulturu ima za svako poduzeće razlikuju se vrste koje se temelje na nekom obilježju promatranja organizacijske kulture. Tako je moguće razlikovati slijedeće vrste:<sup>4</sup>

- Dominantnu kulturu obilježava jedinstven set zajedničkih akcija, vrijednosti i uvjerenja.
- Supkultura je jedinstven uzorak vrijednosti i filozofije unutar skupine.
- Jaku kulturu obilježava stalna upotreba specifičnih simbola, podupiru ju članovi organizacije, postoji jedinstvo u vezi s nekim specifičnim zajedničkim vrijednostima. Ograničenje jake kulture je da se sporije mijenja.
- Slaba kultura suprotnost je jakoj kulturi.
- Jasna kultura je kultura koja je prepoznatljiva po nekim svojim simbolima zaposlenicima poduzeća i ljudima izvan poduzeća.
- Nejasnu kulturu nije lako prepoznati, mnogi zaposleni pa čak ni menadžment ne može odgovoriti što je i kakva je njihova kultura.

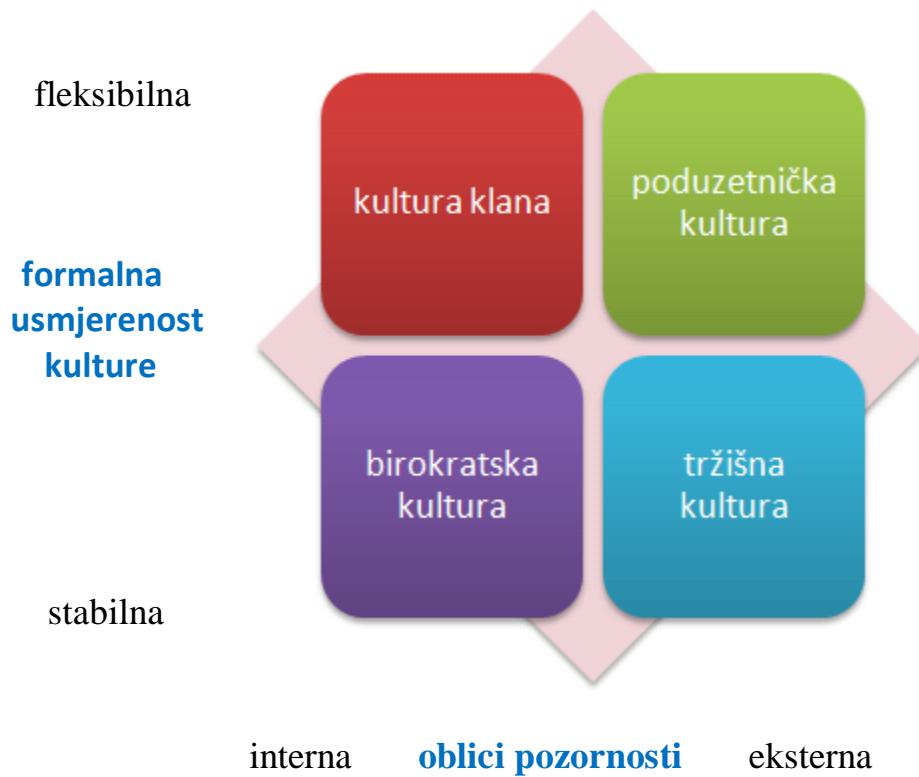
---

<sup>4</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 736.

- Izvrsnu kulturu obilježava uvjerenje odnosno vjerovanje da se je najbolje, da su pojedinosti ključne za dobro obavljanje posla, da su zaposlenici važni, da su proizvodi i usluge vrhunske kvalitete te treba postojati vjera da su ekonomski rast i profit važni.
- Užasna kultura suprotnost je izvrsnoj kulturi. Poznata je po kriznom menadžmentu, po stalnoj zbrici i nepovoljnoj radnoj klimi.
- Postojana kultura vrijedi za poduzeća koja djeluju u stabilnoj okolini.
- Adaptivna kultura vrijedi za poduzeća koja djeluju u turbulentnoj odnosno promjenjivoj okolini.
- Participativnu kulturu obilježava povjerenje u suradnike, otvorenost u komunikacijama, podržavajuće vodstvo, skupno rješavanje problema te visoko postavljeni ciljevi.
- Neparticipativnoj kulturi su glavna obilježja velika krutost, sputanost komandama, uzak raspon kontrole, naglasak na pojedinca i individualna odgovornost.

Iako svako poduzeće gradi svoju specifičnu organizacijsku strukturu, kao i vlastitu organizacijsku kulturu, postoje općepoznate vrste organizacijskih kultura. Svaki autor navodi svoju vlastitu podjelu kultura. Grafom 1 u nastavku se prikazuje klasifikacija četiri tipa kulture prema D. Hellriegelu, S. E. Jacksonu i J. W. Slocumu.

Graf 1.: Četiri tipa kulture



Izvor: Izradio autor prema: Sikavica, P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 741.

Kulturu klana obilježavaju tradicija, rituali, timski rad i duh zajedništva. Članovi pomažu jedni drugima i zajedno slave uspjeh. Ovu kulturu obilježava vrlo prijateljska radna okolina pa klan djeluje poput proširene obitelji.

Birokratsku kulturu obilježavaju pravila, politike, procedure, zapovjedni lanci i centralizirano odlučivanje. Najvažnije kod nje jest dobra organizacija.

Poduzetničku kulturu obilježavaju inovacije, kreativnost i preuzimanje rizika te dinamična i kreativna radna okolina. Vode se smatraju inovatorima i onima koji preuzimaju rizik.

Tržišnu kulturu obilježavaju važnost rasta prodaje i tržišnog udjela. Poduzeće je okrenuto prema rezultatu, a glavna mu je briga da se posao obavi uspješno.

Organizacijsku kulturu treba razvijati, održavati i njegovati, i to je jedan od najvažnijih zadataka menadžera, posebno vođa. Katkad organizacijsku kulturu treba uništiti, posebice kada se radi o užasnoj kulturi. Jer organizacijska kultura ima sve značajniju ulogu za poslovni uspjeh poduzeća.

U nekim poduzećima s jakom organizacijskom kulturom, ona predstavlja glavnu komponentu djelotvornosti organizacije. Zbog toga mnoga uspješna poduzeća sustavno održavaju, njeguju i razvijaju organizacijsku kulturu. Njena je uloga velika i zbog toga što ona, preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan imidž poduzeća. Mnoga poduzeća su upravo zahvaljujući tom i takvom imidžu, pomoću simbola njihove organizacijske kulture postala prepoznatljiva ne samo u užem, već i u širem okruženju. Otuda sve veća pažnja koja se pridaje organizacijskoj kulturi danas.<sup>5</sup>

Uz sve vrijednosti organizacijske kulture, koja se razvijala u povijesti mnogih poduzeća, to ne umanjuje potrebu za mijenjanjem njihove kulture. Moderno gledanje na organizaciju je takvo da ju karakteriziraju stalne promjene, pa prema tome i promjene organizacijske kulture. Do promjena dolazi iz razloga što je svaka organizacija živi organizam na koji utječu mnogobrojni faktori, pod čijim se utjecajima organizacija mora mijenjati. Mijenjanje organizacijske kulture obuhvaća ove faze:<sup>6</sup>

- **ponašanje zaposlenih** – zaposlenici uz pomoć povratnih informacija utječu na evoluciju organizacijske kulture, ali i organizacijska kultura utječe na njih;
- **komuniciranje kulture** – označava raspravu o povijesti i pričama koje su povezane s organizacijskom kulturom;
- **pronalaženje ljudi i zapošljavanje** – faza je u kojoj se ljudi moraju uskladiti s organizacijskom kulturom;
- **socijalizacija novozaposlenih** – faza u kojoj se novozaposleni obučavaju i savjetuju u vezi s organizacijskom kulturom;
- **okončanje rada ljudi koji odudaraju od standarda i ne postižu rezultate** – odnosi se na problematične zaposlenike ili one koji ne ostvaruju rezultate;
- **evolucija kulture i učenja** – faza je kojom se taj krug mijenjanja kulture zatvara i opet nastavlja utjecajem na ponašanje zaposlenih i tako stalno u životu svakog poduzeća.

---

<sup>5</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 751.

<sup>6</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 759.

## **2.2.2. Sukobi u organizaciji**

Organizacijske promjene i sukobi su posebice povezani, jer svaka promjena u organizaciji mijenja dotadašnje organizacijsko stanje i pogoduje stvaranju klime za više ili manje prikrivene odnosno otvorene konflikte. Kao što su promjene u organizaciji stalne, stalna je i opasnost od sukoba. S rastom i razvojem poduzeća, složenošću njegove organizacijske strukture, s povećanjem broja zaposlenih, umnožavanjem broja komunikacija te sve većim brojem organizacijskih jedinica, umnožavaju se pretpostavke za povećanjem broja sukoba.

Dva su osnovna shvaćanja sukoba:<sup>7</sup>

- shvaćanje sukoba kao oblika interakcije odnosno borbe koja se vodi između pojedinaca odnosno grupa kao dviju suprotstavljenih strana;
- sukob je situacija u kojoj postoji mogućnost da jedna strana ostvari svoje ciljeve samo na račun ciljeva druge strane.

U nazužoj su vezi sa sukobom pojmovi kao što su konfliktna situacija i konfliktna akcija.<sup>8</sup> Konfliktna situacija stanje je latentne opasnosti od izbjivanja sukoba, a konfliktna akcija je oblik izražavanja sukoba. Prirodno je očekivati da će konfliktna akcija proizaći iz neke konfliktne situacije iako to ne mora biti tako.

---

<sup>7</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 765.

<sup>8</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 765.

Uzroci sukoba jesu u sukobu interesa dviju suprotstavljenih strana. Najčešći uzroci sukoba u organizaciji su:<sup>9</sup>

- **nedostatak sredstava** – konkurenčija zbog ograničenih sredstava ili podjele sredstava. Uvijek kada su potrebe želje i aspiracije za sredstvima veće od mogućnosti dolazi do sukoba. Ona koja strana ostane nezadovoljena u svojim zahtjevima, izazvat će sukob;
- **međuovisnost** – povezanost zadataka pojedinaca, skupina ili organizacijskih jedinica u organizaciji može biti uzrok sukoba. Ako njihovi odnosi nisu usklađeni i koordinirani, a posao jednog ovisi o poslu drugog, to može lako izazvati sukob;
- **različitost i promjena ciljeva** – svako je poduzeće konfliktna zajednica u kojoj se susreću različiti, pa i suprotstavljeni interesi. Tako će se unutar poduzeća razlikovati ciljevi pojedinih njezinih dijelova odnosno organizacijskih jedinica od drugih. Promjena ciljeva također može izazvati sukobe, posebno ako je riječ o nepripremljenoj, izvanrednoj odnosno nagloj takvoj promjeni;
- **razlike u percepcijama i vrijednostima između pojedinaca i skupina** – mogu biti uzroci sukoba, ukoliko su razlike nepremostive;
- **osobni stil** – obrazovanje pojedinca može biti prepreka za komunikaciju s osobom drugog stila, naobrazbe ili socijalnog podrijetla;
- **slaba i nedovoljna komunikacija** – nedovoljna komunikacija često je posljedica nerazvijena sustava informiranja. Teško je očekivati suglasnost za nešto o čemu se nema dovoljno informacija za meritorno odlučivanje;
- **promjena uloga** – s promjenom uloga može biti povezana i promjena ovlasti prema kojoj neka osoba gubi dotadašnje ovlasti i moć u korist neke druge osobe;
- **organizacijsko preklapanje** – znači da neki posao obavljaju dvije osobe. Nerijetko će se sukobiti zbog nepreciznosti i nejasnoće u vezi s tim što netko od njih mora obaviti. Treba izbjegavati organizacijska preklapanja kako bi se uklonili uzroci;
- **neadekvatan sustav nagradivanja** – ukoliko dođe do precjenjivanja i ako to radnici saznaju, to ih potiče na nezadovoljstvo koje može prerasti u sukob.

---

<sup>9</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 769.

U novije vrijeme javljaju se sljedeći modeli sukoba u organizaciji:<sup>10</sup>

- **model pogodbe** – između stranaka, radi rješavanja sukoba, stranka koja smatra da je u toj pogodbi izgubila, može u budućnosti izazvati novi sukob;
- **birokratski model** – menadžer dodjeljuje zadatak svojim suradnicima koji nisu u njihovoj nadležnosti. Riječ je o privatnim poslovima menadžera;
- **sustavski model** – sukob nastaje na horizontalnoj razini, a riječ je o lateralnom sukobu. Događa se u situaciji kada prodajni odjel obeća kupcima da će dostaviti proizvod u što kraćem roku, a transportni odjel nije u mogućnosti napraviti taj posao u tako kratkom roku.

Prema klasičnoj teoriji organizacije, konflikti se smatraju krajnje negativnom i nepoželjnom pojavom koje, ako se pojave, treba odmah riješiti. U okviru neoklasične teorije organizacije, konflikt je također nepoželjna pojava koji se, pod svaku cijenu, mora izbjegći. Neoklasičari na konflikt gledaju kao na znak organizacijske neefikasnosti. Prema modernoj teoriji na konflikte se gleda kao na potpuno normalnu, neizbjegnu pa i poželjnu pojavu. Dominira potpuno pozitivan pristup konfliktima. Sukob može biti koristan, pa čak i pridonijeti većoj djelotvornosti organizacije.

U svakom poduzeću mogući su sukobi različitih vrsta. Pa tako postoje sukobi s obzirom na posljedice koje izazivaju, zatim razloge odnosno predmet sukoba te s obzirom na subjekte sukoba. Najvažnija je klasifikacija vrsta sukoba s obzirom na sudionike sukoba, što je razumljivo jer su u svim sukobima, uvijek prisutni sudionici ili nositelji sukoba. Subjekti sukoba mogu biti pojedinci, skupine ili cijela poduzeća. Upravo to, tko su sudionici sukoba, glavno je obilježje razlikovanja sukoba.

---

<sup>10</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 771.

Postoji više vrsta sukoba u organizaciji s obzirom na sudionike:<sup>11</sup>

- **intrapersonalni sukob** predstavlja sukob koji pojedinac osjeća sam u sebi. Javlja se u trenutku kada pojedinac ne može učiniti ono što se od njega traži;
- **interpersonalni sukob** radi se o sukobu između dva ili više pojedinaca. Jedna je od najčešćih i najtipičnijih vrsta sukoba;
- **intragrupni sukob** je sukob koji se javlja među članovima određene grupe, organizacijske jedinice, projekta i slično. Postoje tri osnovne vrste intragrupnih sukoba:
  - ❖ sukob uloga – događa se kad jedna osoba u skupini obavlja posao koji je trebala obaviti neka druga osoba;
  - ❖ sukob rezultata – pojavljuje se u trenutku kada članovi skupine trebaju donijeti odluku, a tome se suprotstavljaju drugi članovi skupine;
  - ❖ sukob interakcija – uočava se kada pojedini članovi skupine pripisuju uspjeh projekata sebi i obrnuto; ako projekt nije uspješan, okrivljuju druge za neuspjeh.
- **intergrupni sukob** je sukob unutar članova određene grupe, organizacijske jedinice i slično. Može biti uzrokovani propustima u organizaciji, neformalnom organizacijom, ali i nemogućnošću zadovoljavanja potreba pojedinih grupa u organizaciji;
- **intraorganizacijski sukob** u kojem su sudionici sukoba pojedini dijelovi organizacije ili pojedine skupine u organizaciji;
- **interorganizacijski sukob** je sukob između dvije ili više organizacija, odnosno okolina organizacija.

Sukob može imati pozitivne i negativne efekte na poduzeće kao i na pojedince. Pa se tako pozitivni efekti sukoba mogu očekivati samo kod umjerenih konflikata koji ne potresaju radikalno organizaciju, već upravo toliko koliko je potrebno da se u poduzeću stvori ona, stalno potrebna, klima živosti i nemira koja rezultira novim idejama, rješenjima i kreativnošću. Negativni efekti sukoba pojavit će se u prvom redu, kod ekstremnih i teških konflikata koje nije lako ni jednostavno riješiti. U organizaciji će se negativni efekti sukoba pojaviti kao rast troškova, disfunkcionalnost i smanjivanja djelotvornosti organizacije.

---

<sup>11</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 774- 778.

**Upravljanje sukobima.** Sukobi su neizbjegni i potrebiti u svakoj organizaciji. Zbog toga je važno kvalitetno upravljati sukobima. O načinu upravljanja sukobima i uspjehu u tome, ovisit će djelotvornost organizacije. Pravilan pristup sukobima može osloboditi veliku energiju u organizaciji. Za kvalitetno upravljanje sukobom potrebno je poznavati i prijašnje međusobne odnose stranaka u sukobu. Jedan od najpoznatijih modela upravljanja sukobom model je K. W. Thomasa, koji ima dvije dimenzije, od kojih se jedna odnosi na potrebe druge strane, a druga na vlastite potrebe.

Model se sastoji od pet stilova ili načina upravljanja sukobom i to:<sup>12</sup>

- izbjegavanje sukoba
- prilagođavanje
- nadmetanje
- suradnja
- kompromis.

---

<sup>12</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 788.

Grafički se tih pet pristupa i strategija upravljanja sukobima može prikazati na način kao što je to u grafu 2.

Graf 2.: Pet pristupa upravljanju sukobima



Izvor: izradio autor prema: Sikavica, P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 788.

Kao što je na grafu vidljivo, sukob će se riješiti **prilagođavanjem** kada će se zadovoljiti potrebe i interesi druge strane dok je borba za vlastite interese u drugom planu. Jedna strana u sukobu mora popustiti kako bi se ostvarile želje druge osobe. To se postiže tako da se prelazi preko razlika kako bi se održao površni sklad.

**Suradnja i rješavanje problema** je najdjelotvorniji način upravljanja sukoba. Nastoje se zadovoljiti obje strane u sukobu. Pokušaju se pronaći i riješiti problemi kako bi obje strane bile na dobitku.

**Izbjegavanje sukoba** obilježava mala briga i za vlastite interese i za interese druge strane. Sukobi se rješavaju povlačenjem strana u sukobu ili se potiskuju. Uzroci sukoba ostaju netaknuti pa se javljaju i u budućnosti. Problem se neće sam od sebe riješiti, pa zato ovaj način rješavanja sukoba nije dobar.

**Nadmetanje i autorativno naređivanje** način je rješavanja sukoba tako da se zadovolje vlastite potrebe na račun potreba drugih. Jedna strana u sukobu se bori za dominaciju pa u tom natjecanju pobjeđuje, a druga strana gubi.

**Kompromis** je rješenje sukoba gdje se djelomično zadovoljavaju interesi dviju sukobljenih strana. U takvoj situaciji traži se prihvatljivo, a ne optimalno rješenje, pa ni jedna strana u sukobu ne pobjeđuje i ne gubi.

### **3. ORGANIZACIJSKE PROMJENE KAO VARIJABLA ORGANIZACIJSKE DINAMIKE**

Organizacijske promjene se mogu definirati kao proces mijenjanja odnosno modificiranja postojeće organizacije.<sup>13</sup> Stalnost promjena u životu čovjeka kroz povijest isticali su mnogi, kako filozofi tako i književnici (tablica 1.).

Tablica 1.: Isticanje važnosti promjena od strane filozofa i književnika

starogrčki filozof Heraklit	Jedina kostanta su promjene
hrvatski pjesnik P. Preradović	Stalna na tom svijetu samo mijena jest
I. Gundulić	Piše slično o promjeni, kao i P. Preradović
W. Shakespeare	Sve stvari su spremne na promjene ako je um spremam

Izvor: izradio autor prema: Sikavica, P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 669.

Da bi poduzeće bilo uspješno, povremeno mora uvoditi neke promjene. Želja za uspjehom i djelotvornosti, više od bilo čega drugog „tjera“ poduzeća na kontinuirano mijenjanje organizacije. Ali u promjenama isto tako postoji opasnost i od rasta troškova, da možda kupac neće dobro prihvati proizvod ili uslugu. Vrlo važno je kada će poduzeće inicirati promjenu, jer uvođenje promjene prerano ili prekasno može imati katastrofalne posljedice za poduzeće. Kako često provoditi organizacijske promjene? Na to pitanje nije moguće dati jednostavan odgovor jer svako poduzeće je specifično i djeluje u posebnim uvjetima koje treba uvažiti pri provođenju organizacijskih promjena. Ipak pri nekim dostupnim istraživanjima moglo bi se utvrditi da većina poduzeća umjerene organizacijske promjene provodi najmanje jednom godišnje, a veće promjene provodi svakih otprilike četiri do pet godina.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 670.

<sup>14</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 672.; prema Kotler J., Schlesinger L., u knjizi: Mescon M., Albert M., Khedouri F. (1985.), Management, Harper and Row, New York, 537.

Današnja poduzeća su bombardirana sa svih strana da provode organizacijske promjene. Taj pritisak može biti socijalni, politički, ekonomski ili tehnološki. Prema mišljenjima G. Cummingsa i C. G. Worleyja, postoje tri glavna trenda koja uzrokuju promjene u organizaciji (tablica 2.)

Tablica 2.: Trend kao uzrok promjena u organizaciji

Globalizacija	Mijenja tržišta i okolinu u kojoj poduzeća posluju te način njihova funkcioniranja.
Informacijska tehnologija	Redefinira tradicionalne poslovne modele s promjenom načina rada.
Upravljanje informacijama	Ubrzava utjecaj globalizacije i informacijske tehnologije na poduzeća.

Izvor: izradio autor prema: Sikavica, P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 673.

Jednadžba promjena pomaže da se odgovori na dva osnovna pitanja koja se tiču uvođenja organizacijskih promjena:<sup>15</sup>

1. treba li uopće pokušati provesti organizacijske promjene?;
2. što ja kao pojedinac mogu učiniti kako bi povećao šanse za uspješno provođenje organizacijskih promjena?

Jednadžba organizacijskih promjena simbolički se izražava ovako:  $EC = A \times B \times D$ ; gdje EC označava energiju za promjenom, A nezadovoljstvo sa sadašnjim stanjem, B razinu znanja o idućim praktičnim koracima, a D predstavlja zajedničku viziju. Iz toga proizlazi da će nezadovoljstvo s postojećim stanjem (A) rezultirati energijom za promjenom (EC) samo ako postoji dovoljna razina znanja (B) i vizija (D) o tome što treba učiniti. Da bi došlo do promjene, energija za promjenom mora biti veća od troškova provođenja promjena odnosno  $EC > Z$ .<sup>16</sup> U protivnom, promjene ne treba provoditi jer bi učinci od tih promjena bili manji od troškova za provođenje promjena.

<sup>15</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga Zagreb, 2011., str. 673.

<sup>16</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 673., prema Carnal C. A. (1990.) op. cit. 99.

### **3.1. Općenito o organizacijskim promjenama**

Kao što je već prije navedeno, organizacijske promjene mogu se definirati kao proces mijenjana odnosno modificiranja organizacije. Prema tome može, se reći da taj proces traje duže ili kraće razdoblje, zavisno od složenosti i vrsta organizacijske promjene. Zbog toga postoje dva stanja organizacije, sadašnje stanje organizacije koje ukazuje na to kako je organizacija funkcionirala prije provođenja organizacijskih promjena, te buduće odnosno željeno stanje organizacije koje opisuje kako će organizacija funkcionirati nakon provođenja organizacijskih promjena. Također postoji i prijelazni stadij koji predstavlja razdoblje organizacije između sadašnjeg i budućeg stanja. Da bi se promjena uspješno provela potrebno je imati jasnu sliku, odnosno potpuno poznавanje i razumijevanje sadašnjeg stanja organizacije i jasnu sliku o budućem stanju. Prijelazno razdoblje je bitna stavka provođenja promjena, ono može biti duže ili kraće, a poželjnije je da to razdoblje bude što kraće. Razlog tome jesu troškovi, jer ako to prijelazno razdoblje traje duže, bit će i veći dodatni troškovi. Organizacijska promjena uspješno je provedena kada:<sup>17</sup>

- je organizacija pomaknuta iz sadašnjeg odnosno tekućeg stanja u buduće odnosno željeno stanje;
- je funkcioniranje organizacije u budućem stanju ispunilo očekivanja;
- je prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje ostao bez posljedica za organizaciju;
- je prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje ostao bez pretjerane štete za pojedince, tj. zaposlene u poduzeću.

Organizacijske promjene najčešće provode menadžeri svih organizacijskih razina u poduzeću, na način da će svaka organizacijska jedinica odlučivati o promjenama u svojoj organizacijskoj jedinici, a budući da se mora poštovati hijerarhija u poduzeću, u pravilu će menadžeri niže razine morati konzultirati menadžere viših razina.

---

<sup>17</sup> Sikavica P., Novak M.; Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 327.

Svaka organizacijska promjena da bi bila uspješna mora proći kroz nekoliko faza:<sup>18</sup>

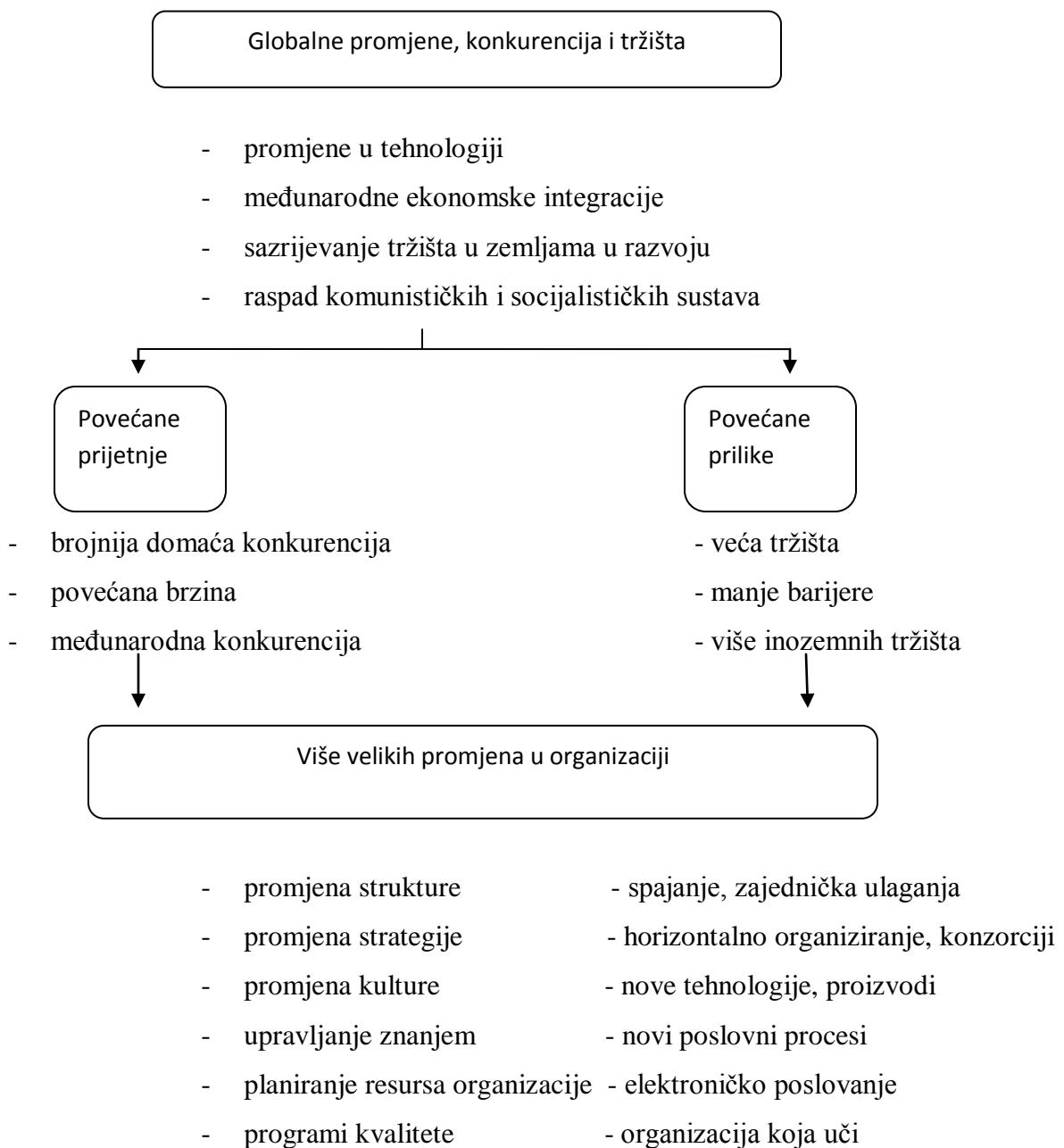
- **ideje** su prvi element uspješne promjene. Nema nikakve promjene, a ponajmanje uspješne bez dobre ideje. Ideja upućuje na nov način rada, kako bi se nešto trebalo obaviti u organizaciji;
- **potreba za promjenom** pojavljuje se kao posljedica neke ideje, a najčešće je to zbog nezadovoljstva postojećim stanjem. Ako je raskorak između sadašnjeg i željenog stanja veći, to je i potreba za promjenom hitnija;
- **prihvaćanje promjene** je možda najvažnija faza u procesu uspješnog provođenja promjena. Ako oni koji trebaju provoditi promjene ne prihvate ideju i nemaju potrebe za promjenom, od promjene neće biti ništa;
- **primjena promjene** – nerijetko se događa u poduzeću da je ideja prihvatljiva, da postoji svijest o potrebi promjena te da to prihvaćaju oni koji to trebaju primijeniti, ali ideja se ne primjenjuje iz ovih ili onih razloga. Očekuje se da će dobra ideja, koja rađa potrebu za promjenom i koja je prihvaćena i provođena, donijeti uspjeh;
- **sredstva kojima bi se promjena mogla provesti** – nijedna organizacijska promjena se ne može provesti bez ljudi, oni su važni za provođenje i uspjeh promjena. Osim ljudi, njihove volje i želje da uspješno provedu promjene, važna su i materijalna sredstva koja omogućuju veći učinak u budućnosti poduzeća.

Faktorima okoline pripada važno mjesto među faktorima organizacije koji izazivaju promjene. Okolina je u današnje vrijeme promjenjiva i nestabilna, a posebno okolina onih poduzeća koja se bave visokom tehnologijom. Tamo je turbulencija veća, pa će i promjene biti češće. Moglo bi se reći da je okolina najvažniji faktor mijenjanja organizacije. Najvažnije snage okoline koje izazivaju promjene u organizaciji jesu kompjutorska tehnologija, globalna i lokalna konkurencija te demografske promjene. Čimbenici koji stvaraju potrebu za velikim promjenama u organizaciji prikazani su na grafu 3.

---

<sup>18</sup> Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga Zagreb, 2011., str. 681. – 682.

Graf 3.: Čimbenici koji izazivaju potrebu za velikim promjenama u organizaciji poduzeća



Izvor: izradio autor prema: Sikavica, P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 675.

Iz ovoga grafa se može vidjeti kako globalne promjene povećavaju prijetnju, ali također otvaraju i nove prilike svakom poduzeću. Da li će svako poduzeće izbjjeći prijetnje iz okoline, a iskoristiti prilike koje mu se pruže ovisi o tome koliko će uspješno provesti organizacijske promjene. To ovisi o tome o kakvima je promjenama riječ jer neke će se provesti lakše, a druge teže.

Današnja poduzeća sve se više susreću sa pojačanom globalnom konkurencijom i sve jačom turbulencijom okoline, a jedino što preostaje u tim uvjetima je stalno mijenjanje i prilagođavanje. Da bi u tome poduzeće uspjelo, sposobnost za promjene, odnosno fleksibilnost postaje najvažnije obilježje njihove organizacije. Prema J. Atkinsonu postoje tri važna oblika fleksibilnosti:<sup>19</sup>

- funkcionalna fleksibilnost - podrazumijeva sposobnost prebacivanja zaposlenih s jednih poslova na druge;
- numerička (brojčana) fleksibilnost – podrazumijeva uspješno obavljanje poslova s relativno manjim brojem stalno zaposlenih;
- financijska fleksibilnost – predstavlja sposobnost brze prilagodbe troškova poslovanja i plaća tržišnim uvjetima.

Provedbu organizacijskih promjen mora neko predložiti odnosno inicirati ih. Najčešće su to menadžeri, ali može biti bilo tko izvan poduzeća. Svaki od njih u provođenju promjena suočit će se s određenim prednostima i slabostima, ovisno da li je inicijator izvan ili unutar poduzeća. Inicijator promjena koji dolazi izvan poduzeća, može objektivnije i lakše provesti promjenu, jer ne radi u tom poduzeću, pa nije niti opterećen sa svim onim s čim se suočava inicijator promjena unutar poduzeća. Njegov je nedostatak što ne poznaje dovoljno poduzeće kao niti zaposlene u tom poduzeću, pa u pogledu procjene mogućnosti oko provođenja promjena, može i pogriješiti.

Određivanje onoga što treba promijeniti drugi je važan čimbenik o kojem ovisi uspjeh organizacijskih promjena. Ukoliko je izbor onoga što treba mijenjati pogrešan, to će narušiti postojeću ravnotežu u poduzeću i ujedno povećati troškove poslovanja. U poduzeću može biti mnogo različitih organizacijskih promjena, ali se na kraju svodi sve na tri glavne grupe faktora: ljudi, struktura i tehnologija.

<sup>19</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 675.

U jednoj mjeri, na brzinu odvijanja organizacijskih promjena utjecat će i pojedinci, ovisno o tome prihvaćaju li organizacijske promjene. Ljudi su jedini živi element u organizaciji, i promjene se u konačnici reflektiraju i na njih. Prirodna reakcija ljudi na promjene je pružanje otpora promjenama, posebno u onom slučaju ako naslućuju da ih promjena ugrožava. Najviše se boje zbog toga jer svaka promjena sa sobom donosi neizvjesnost i rizik.

Ne reagiraju svi pojedinci jednakom na promjene, pa ih se stoga može razvrstati u tri grupe:<sup>20</sup>

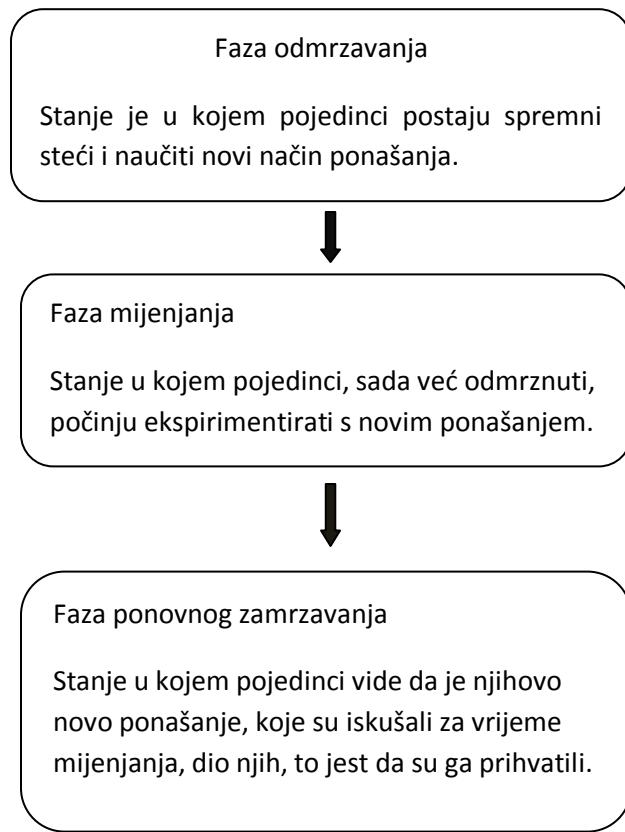
- **ljudi koji brzo prihvaćaju promjene** – oni se lako prilagođavaju promjenama, u ovu skupinu uobičajeno pripadaju mlađi, obrazovani i neopterećeni ljudi s puno znanja koje im omogućava da bez velikih problema prihvate promjene i njima se prilagode;
- **ljudi koji na početku pružaju otpor** – ti ljudi nisu toliko sigurni u sebe i svoje znanje i sposobnosti pa će na početku pružati otpor, ali kako će prolaziti vrijeme, dobivati će sve više saznanja o tome kakvo je njihovo mjesto u organizaciji i što promjene donose. Kako će vrijeme prolaziti tako će postupno slabiti njihov otpor prema promjenama;
- **ljudi koji veoma teško prihvaćaju promjene** – teško se privikavaju na promjene, treba im puno vremena, a ponekad ih uopće ni ne prihvate. Ako zaposleni ne posjeduju potrebna znanja i sposobnosti, oni će uporno i do kraja pružati otpor organizacijskim promjenama, što je sa stajališta svakog pojedinca i razumljivo, jer se radi o njemu samome i njegovoj budućnosti.

Da bi menadžeri uspješno proveli organizacijsku promjenu, oni bi trebali biti svjesni da će svaki zaposlenik pružati otpor prema promjenama, neki veći neki manji. Trebaju osmisliti načine kako da se smanji otpor na te promjene. Menadžer na kraju mora biti svjestan triju faza u procesu promjena kroz koje uobičajeno prolaze zaposleni.

---

<sup>20</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 689.

Graf 4.: U procesu promjena zaposleni obično prolaze kroz tri faze.



Izvor: izradio autor prema, Sikavica, P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 690.

## **3.2. Vrste organizacijskih promjena**

Sve brže mijenjanje poslovne okoline, ulazak u proces rada novih i obrazovanih radnika, izniman napredak na području tehnologije, a posebice informacijske, nameću potrebu za organizacijskim promjenama. Iz toga proizlazi da se organizacije svih poduzeća moraju uvijek mijenjati, prilagođavati i inovirati. Budući da su promjene uvijek vezane uz organizaciju, onda ih valja klasificirati u određene skupine, tipove ili vrste. S tog aspekta može se govoriti o vrsti promjena s obzirom na to što se mijenja u organizaciji, ali također i s aspekta opsega i intenziteta promjene.

### **3.2.1. Klasifikacija organizacijskih promjena s aspekta predmeta promjene**

S obzirom na to što se mijenja, može se naići na različite vrste organizacijskih promjena ovisno o autorima. Ako bi se krenulo s analizom svih klasifikacija, vidjelo bi se da one imaju štošta zajedničko. U brojnih autora ista se vrsta promjena krije pod različitim nazivima. Najbolju sintezu, kad je riječ o vrstama organizacijskih promjena u organizaciji, napravio je D. L. Daft, koji spominje četiri vrste promjena (tablica 3.).

Tablica 3.: Vrste organizacijskih promjena prema D. L. Daftu

Tehnološke promjene	(eng. Technology changes)
Promjene u proizvodnim uslugama	(eng. Product and service changes)
Strukturne i sustavske promjene	(eng. Structure and system changes)
Promjene ljudi	(eng. People changes)

Izvor: izradio autor prema: Sikavica, P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 694.

Pojedine vrste organizacijskih promjena u svakidašnjem životu ne treba promatrati izdvojeno. Sve su one povezane. Svaka od njih uključuje i utječe na ostale. Svako je poduzeće integralna cjelina i time promjene na jednome dijelu izazivaju promjene na drugim dijelovima organizacije.

**Tehnološke promjene.** Pod tehnološkim promjenama podrazumijevaju se promjene u procesu proizvodnje, efikasnija i veća proizvodnja, novija tehnika proizvodnje robe i usluga te nova oprema i način rada. Takve promjene su velike u proizvodnim i još više u uslužnim djelatnostima. Tehnološke promjene utječu na skraćivanje vremena proizvodnje, manje troškove i pojeftinjenje proizvodnje. Danas veliki utjecaj na organizaciju ima informacijska tehnologija. Njezin je rast doveo do informacijske revolucije i informacijske ekonomije. Informacijska tehnologija je posve promijenila način poslovanja u posljednjih dvadesetak godina. Informacijska tehnologija glavni je razlog zašto organizacije eksperimentiraju s dramatičnim i brzim promjenama okoline. Internet i intranet veoma su važni u suvremenom poslovanju. Sustav mreža, koji povezuje računala smanjio je vrijeme obavljanja pojedinih aktivnosti, a uklonio je udaljenosti. Informacijska tehnologija ima također utjecaj i na zaposlenike. Sve se više oslobađa zaposlene repetitivnih i rutinskih poslova. To dovodi do promjene i redifiniranja radnih mjesta. Od zaposlenika se traže nove vještine i znanja za koja se moraju prekvalificirati, doškolovati ili usavršavati. Informacijska tehnologija omogućuje učenje na daljinu, pa time i cjeloživotno učenje. Tehnološke promjene potiču važne promjene i u menadžmentu. Centralizirani se sustavi decentraliziraju, a odluke se donose na svim razinama menadžmenta. Važne se promjene događaju i u organizacijskoj strukturi, gdje klasične organizacijske strukture ustupaju mjesto mrežnoj i virtualnoj organizaciji.

**Promjena strukture.** Pod promjenom strukture misli se na promjenu organizacijske strukture poduzeća kao cjeline ili promjenu organizacije pojedinih njezinih dijelova.<sup>21</sup> Takve promjene će biti najizraženije kod zaposlenika koji će trebati funkcionirati u novim strukturama. Promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća posljedica su rasta i razvitka organizacije kao i svih njezinih relavantnih čimbenika. Svaka organizacija mora mijenjati svoju strukturu zbog okoline i zahtjeva organizacije. Opseg promjena ovisi o tome da li je riječ o reorganizaciji ili o transformaciji organizacije. Kod reorganizacije riječ je o modifikaciji postojeće organizacije kako bi ona bila djelotvornija. Nasuprot tome, kod transformacije organizacije riječ je o radikalnijim promjenama u organizacijskoj strukturi i takve promjene utječu na promjene organizacijske kulture. Poslovanje poduzeća u sve složenijim uvjetima turbulentne i neizvjesne okoline, zahtijeva promjenu tradicionalnih struktura novim oblicima organizacije.

---

<sup>21</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 699.

Kao suvremeni oblici organizacije sve više se spominju: organska, slobodno plivajuća i inovativna organizacija. Neki autori smatraju da će organizacija budućnosti biti atomizirna organizacija.<sup>22</sup> Ta će se organizacija sastojati od malih radnih jedinica, koje će biti usredotočene na zadatke. Sve će biti povezano sa sustavom pomoću računalnih i komunikacijskih veza. Takve jedinice će biti djelotvornije od velikih jedinica i u njima će raditi svega nekoliko radnika. Atomizirana organizacija će omogućavati pojedincima da pokažu svoju kreativnost, za razliku od prije gdje su bili sputani u tome.

**Promjene zaposlenih.** Javlja se u trenutku kada su ljudi glavni uzrok nedjelotvornosti organizacije. Kada se govori o promjenama zaposlenih misli se na vrijednosti, vještine, norme, očekivanja, vjerovanja, ponašanja i stavove svakog zaposlenog.

Motiviranost za rad, vještine i znanja koja posjeduju zaposlenici te predanost poslu važni su čimbenici o kojima ovisi uspjeh organizacije. Ako nema dovoljne motivacije kod zaposlenika, a njihova znanja i vještine su nedostatni, u organizaciji su potrebne promjene koje se odnose upravo na tu ljudsku dimenziju. Ključnu ulogu ima menadžment koji mora spoznati potrebe za promjenama vezanim uz zaposlenike.

Kada je riječ o organizaciji budućnosti, mogu se očekivati radikalne promjene u strukturi zaposlenih. Takve organizacije će zahtijevati manji broj stalno zaposlenih s punim radnim vremenom. Ključno osoblje u organizaciji budućnosti bit će menadžeri, znanstvenici, dizajneri te osoblje u marketingu i prodaji. S obzirom na informacijsku i komunikacijsku tehnologiju omogućit će se razdvajanje mjesta i vremena u kojem se obavlja posao. Riječ je o mobilnom radu, a znači da se rad može premjestiti u bilo koji dio svijeta.

Ovakva organizacija rada naziva se rad na daljinu i fleksibilni rad. Time se smanjuju troškovi rada, štedi se na skupim uredskim prostorima, putovanjima na posao i sa posla. Za uspjeh organizacije budućnosti i dalje će biti važnija znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika.

---

<sup>22</sup> Sikavica P.,; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 701.; prema Deal T. E., Kennedy A. A. (1988.) op.cit. 184

### **3.2.2. Vrste organizacijskih promjena s aspekta njihova opsega i inteziteta**

S obzirom na intenzitet odnosno opseg promjena S. L. McShane i M. A. von Glinow sve promjene klasificiraju u inkrementalne i kvantne. Inkrementalne promjene jesu promjene u malim koracima, koje vode prema postavljenim ciljevima.<sup>23</sup> Ne utječu previše na zaposlene jer oni imaju dovoljno vremena da im se prilagode. U uvjetima turbulentne okoline nisu primjenjive. Tada su organizaciji potrebnije kvantne promjene. Kvantna promjena drugo je ime za revolucionaran pristup promjeni. To je situacija gdje organizacija kreće preme posve drukčijoj konfiguraciji sustava i struktura. Kvantna je promjena velika u sustavu i strukturi organizacije. Na slične klasifikacije organizacijskih promjena nailazi se i u drugih autora. Tako D. E. O'Leary govori o brzim promjenama koje moraju biti provedene u organizaciji i pogodna su za male poduzeća. Također, navodi postupne organizacijske promjene koje se odvijaju po fazama i one su prikladnije za velika i složena poduzeća.

Ipak, najprihvatljiviju klasifikaciju promjena dali su R. Kreitner i A. Kinicki. Prema njihovu mišljenju, sve promjene u organizaciji mogu biti:<sup>24</sup>

- adaptivne promjene
- inovativne promjene
- radikalno inovativne promjene.

One se razlikuju prema stupnju složenosti, troškovima koje izazivaju i nesigurnosti, s jedne strane, i otporu na promjene s druge strane. Stupanj složenosti, troškova i nesigurnosti kao i potencijalne otpornosti na promjene, najniži je kod adaptivnih promjena, umjeren odnosno srednji kod inovativnih promjena, a najviši kod radikalno inovativnih promjena.

To znači da su adaptivne promjene najjednostavnije, da izazivaju najmanje troškova i nesigurnosti te da pružaju najmanji otpor, za razliku od radikalno inovativnih promjena, koje su izuzetno složene i skupe, a odvijaju se u uvjetima visoke nesigurnosti i velikog otpora promjenama.

---

<sup>23</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 694.

<sup>24</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 695.

## **4. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA PROIZVODA I USLUGA**

Promjene proizvoda i usluga jesu takav tip organizacijskih promjena koje se javljaju u slučajevima kada su proizvodi i usluge glavni razlog nedjelotvornosti organizacije. Postoje mnogi razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju na promjenu svojih proizvoda ili usluga, ali kao najvažniji navodi se prestanak interesa kod kupaca. Razlozi zbog kojih kupac prestaje sa kupnjom proizvoda ili usluge mogu biti raznovrsni od slabe kvalitete, dizajna, cijene, ambalaže, slabog servisa, funkcionalnosti i tome slično.

Koliko će promjena proizvoda i usluga biti ozbiljan razlog za provođenje promjena, to prvenstveno ovisi o tome da li se radi o monoproizvodnoj organizaciji ili pak o jednom marginalnom proizvodu koji neće imati veliki značaj u strukturi prodaje poduzeća. Također, opseg organizacijskih promjena će se razlikovati ovisno o tome da li se radi o manjim preinakama na postojećim proizvodima ili se lansiraju potpuno novi proizvodi na tržište. U prvom slučaju radit će se o malim organizacijskim promjenama, za razliku od drugog slučaja gdje će se dogoditi značajne promjene u području istraživanja i razvoja proizvoda. Kada je riječ o novom proizvodu, važno je pripaziti na brzinu njegove komercijalizacije, odnosno vremena kada će se proizvod izbaciti na tržište. To je veoma važno u poduzećima koja se bave visokom tehnologijom, jer njihovi proizvodi brzo zastarijevaju i imaju veoma kratak vijek trajanja.

Obzirom na vrijeme u kojem se nalazimo, konkurentskom prednošću ne smatra se napraviti jeftini proizvod već brzina razvoja novog proizvoda i njegova lansiranja na tržište. Važan čimbenik koji je vezan za opseg organizacijskih promjena proizvoda i usluga svakako je i samo tržište kojem su ti proizvodi i usluge namijenjeni. Nije svejedno da li se novi proizvod plasira na već postojeće tržište i dosadašnjim kupcima ili pak na sasvim novo tržište i kupcima koji će se po prvi put susretati sa proizvodom. U drugome slučaju, organizacijske promjene bit će veće i složenije, za razliku od tržišta koje je već poznato i gdje postoje kupci koji su poduzeću poznati od prije.

#### **4.1. Proizvod/ usluga kao unutarnji čimbenik oblikovanja organizacije**

Proizvod koji poduzeće proizvodi odnosno uslugu koju pruža vrlo je važan faktor organizacije. Na izbor modela globalne organizacijske strukture utjecat će vrsta proizvoda odnosno usluge koju pruža poduzeće. O različitosti kao i količini proizvoda koje poduzeće proizvodi, načinu proizvodnje, namjeni proizvoda i tome slično, ovisi izbor koncepcije organizacije, ne samo poduzeća u cjelini, nego i pojedinih njegovih funkcija. Ako organizacija proizvodi jedan proizvod, njezina globalna organizacijska struktura bit će funkcionalna. Proizvodi li ta organizacija nekoliko sličnih proizvoda, istim tehnološkim postupkom i tada će biti primjeren model funkcionalne organizacijske strukture. Ako pak organizacija proizvodi veći broj različitih proizvoda, upotrebljavajući različite tehnološke postupke, najvjerojatnije će izabrati divizijsku i to proizvodnu organizacijsku strukturu, zbog toga što nudi različite proizvode koji mogu biti namijenjeni različitim kupcima.

Na koncepciju organizacije poduzeća, također ima i utjecaj da li poduzeće proizvodi proizvod za poznatog kupca, ili se pak proizvodi za nepoznatog kupca. Ako poduzeće proizvodi za poznatog kupca, tada se najčešće radi o maloserijskoj i pojedinačnoj proizvodnji, dok se kod proizvodnje za nepoznatog kupca najčešće radi o serijskoj, masovnoj ili procesnoj proizvodnji. Tako je kod pojedinačne proizvodnje najvažnije da se pribave narudžbe, a kod procesne da se stvori stabilno tržište.

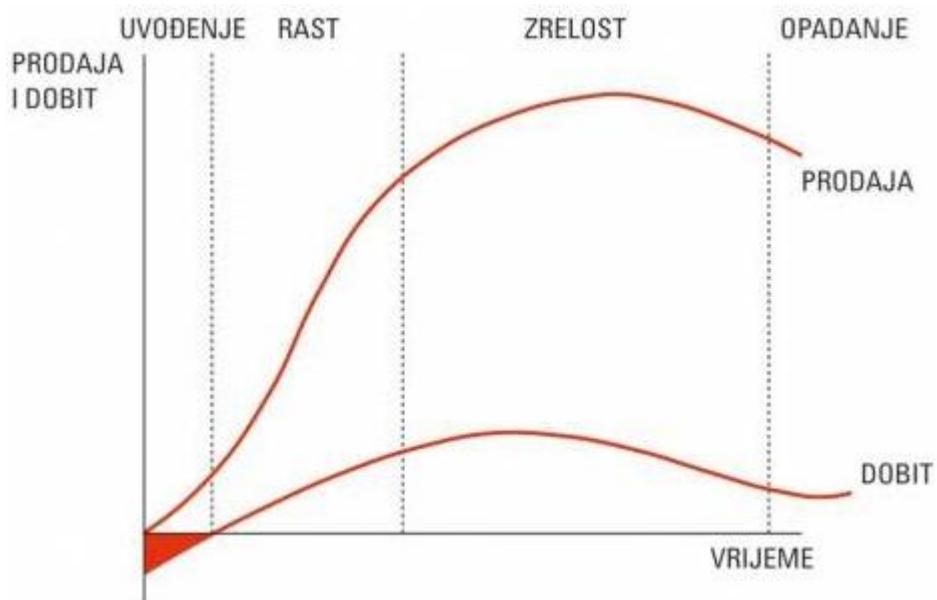
Proizvod određuje tip i način proizvodnje, a to znači da proizvod određuje i organizaciju proizvodnje i organizaciju sredstava za rad. Budući da za svaku proizvodnju najbolje odgovara jedan tip proizvodnje, time će biti i predodređena organizacija proizvodnje. Tako će za pojedinačnu i maloserijsku proizvodnju, u pogledu organizacije proizvodne funkcije, biti primjeren grupni raspored opreme i diskontinuirani proizvodni proces, a isto tako najviše pažnje će se pridavati organizaciji, na primjer nabavne funkcije, koja će biti složena s većim brojem organizacijskih razina, s većim brojem zaposlenih radnika. U pojedinačnoj proizvodnji, svaki je proizvod cjelina za sebe, pa je temeljno načelo tog sistema proizvodnje „razbijanje“ poduzeća na homogene faze. Pojedinačna proizvodnja zahtijeva upotrebu univerzalnih strojeva i instrumenata, kao i radnika širokih kvalifikacija.

U serijskoj, masovnoj i procesnoj proizvodnji, dominirat će linjski raspored opreme, kontinuirani proizvodni proces, proizvodnja na tekućoj traci, mehanizirana ili automatizirana proizvodnja, zatvoreni tip radnih mesta, s izrazito razvijenom prodajnom funkcijom, posebno onih njenih segmenata koji omogućavaju prisutnost proizvoda tog poduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu.

## 4.2. Životni ciklus proizvoda i usluge

Svaki proizvod prolazi kroz određeni razvojni ciklus i ima svoj vlastiti put na tržištu. Ako bi se analizirao put razvoja određenog proizvoda, može se zaključiti da proizvod prolazi kroz nekoliko faza koje su nalik fazama kroz koje prolazi svaki živi organizam. Na grafu 5, prikazane su faze kroz koje prolazi svaki proizvod u trenutku kada se nađe na tržištu.

Graf 5.: Krivulja životnog ciklusa proizvoda



Izvor: Blogger; Faze životnog ciklusa, 21.08.2012.,  
<http://zivotniciklusproizvoda.blogspot.com/2011/04/faze-zivotnog-ciklusa.html>

Kako bi se graf lakše pratio, valja objasniti da se na ordinati nalaze vrijednosti prodaje, a na apscisi vremenska razdoblja. Time se dobiva krivulja koja registrira životni put proizvoda od trenutka njegova pojavljivanja na tržištu do povlačenja iz prometa.

Na temelju prikazanog grafa lako se može uočiti kako je razvojni put proizvoda na tržištu podijeljen u nekoliko međusobno povezanih faza kroz koje proizvod prolazi. Valja napomenuti kako svaka faza ima određenu ekonomsku posljedicu na poslovanje poduzeća. Faze kroz koje prolazi svaki proizvod jesu sljedeće: faza uvođenja proizvoda odnosno lansiranje proizvoda na tržište, faza rasta prodaje, faza zrelosti proizvoda na tržištu te na posljetku faza opadanja odnosno zasićenja proizvoda na tržištu. Svaka od ovih faza odgovara ujedno i životnoj dobi proizvoda, koji je u jednom trenutku proizveden, lansiran na tržište, prolazi kroz određeni životni put te na posljetku odumire na tržištu.

Prije objašnjavanja svake pojedinačne faze, polazi se od prepostavke da je proizvod prošao kroz sve faze razvojnog puta na tržištu. To podrazumijeva da se pojavio, doživio ekonomski uspjeh i postupno kroz određeno vremensko razdoblje gubio na značaju, sve dok nije potpuno nestao iz prodaje. Također, valja napomenuti kako svaki proizvod ne može doživjeti sve faze, s obzirom da neki proizvodi ne stignu jednostavno zabilistati na tržištu, te su primjer pogrešnog pristupa osvajanja tržišta. Razlika postoji i u samom trajanju faza. Nema pravila koliko bi neka faza trajala, to opet ovisi od proizvoda do proizvoda. Neke faze traju kraće, neke duže, a postoje brojni elementi koji utječu na vremensko trajanje faze. U sljedećem poglavlju objašnjava se svaka faza životnog ciklusa proizvoda.

#### **4.2.1. Faze životnog ciklusa proizvoda**

Kao prva faza jest **faza uvođenja proizvoda na tržište**. Ova se faza smatra jednom od najtežih i najosjetljivijih točaka prodajne politike poduzeća. Razumljivo je kako je na samom početku proizvodnja proizvoda malog opsega jer se ne zna kakvu će afirmaciju doživjeti na tržištu. Samim time su i troškovi proizvodnje visoki. Ovi troškovi uvećani su i troškovima promocije proizvoda. To je svakako potrebno kako bi se proizvod u što boljem svijetu prikazao javnosti i kako bi privukao pažnju potrošača. Stoga su potrebni veliki napor i troškovi koji se tiču promocije proizvoda. Svim navedenim čimbenicima razumljivo je kako u ovoj fazi poduzeće ima gubitak u poslovanju. Cilj svakom poduzeću jest u što kraćem vremenu prebroditi opasnosti prve faze životnog ciklusa novog proizvoda i da se što prije započne s masovnom proizvodnjom i tržišnom distribucijom.

Nadalje, dolazi **faza rasta proizvoda**, kao druga faza životnog puta. Javlja se u trenutku kad intezitet prodaje dostigne razinu pri kojoj novi proizvod počinje donositi prihod poduzeću. Proizvođač može biti zadovoljan u trenutku kada proizvod počne bilježiti rast potražnje na tržištu. To znači da je tržište prihvatio novi proizvod. Kako se javlja povećana potražnja, moguće je krenuti sa većom proizvodnjom i time se u konačnici smanjuju troškovi poslovanja. Samim time je poduzeću omogućena jača konkurentska sposobnost na tržištu, može širiti svoju prodajnu mrežu i zahvatiti sve veći dio ukupnog tržišta. U ovoj fazi se smanjuju troškovi propagiranja proizvoda, ali se sa druge strane javljaju veći troškovi obrade tržišta, demonstriranja i servisa proizvoda, ukoliko je potrebno. Kada postaje jasno da je proizvod uspio na tržištu javlja se situacija u kojoj reagiraju konkurenti na pothvat poduzeća. Reakcija konkurenata ide u smjeru da želi ugroziti životne uvjete novom proizvodu i održati vlastite pozicije na tržištu. Novom proizvodu, najosjetljivije područje jest cijena jer tu konkurenti pokušavaju izvući najviše koristi u vlastite svrhe. Konkurenti će pokušati na različite načine pobiti uspjeh novom proizvodu. Mjere koje mogu poduzeti su slijedeće: smanjenje cijena, odobravanje rabata, uvođenje kasaskonta, priznavanje reklamacija, jačanje vlastite propagande, promjena ambalaže, poboljšanje usluge servisiranja ili novog načina proizvodnje. Koje mjere će poduzeti, to ovisi od konkurenta do konkurenta i politike koju vodi.

**Faza zrelosti proizvoda** je sljedeća faza u kojoj prodaja novog proizvoda i dalje raste, ali po sve manjoj stopi. Promet se povećava, ali zbog utjecaja konkurenčije to se onda odražava na prodaju novog proizvoda koji je lansiran na tržište. Naravno, poduzeće koje je lansiralo svoj novi proizvod na tržište neće se predati konkurenčiji već će reagirati na način da obrani svoj proizvod na tržištu. Kakve će mjere poduzeti to ovisi o poslovnoj politici svakog poduzeća. Pretpostavke su da će prvo krenuti od snižavanja cijene proizvoda, odnosno cijenu će prilagoditi kupovnoj moći potrošača. Mogu se javiti i povećani troškovi promocije kako bi se što više promoviralo proizvod na tržištu. Iako je povećani intenzitet prodaje proizvoda, krivulja dobiti pokazuje silaznu tendenciju koja se onda nastavlja i u idućoj fazi životnog ciklusa, a naziva se faza opadanja odnosno zasićenja proizvoda.

**Faza opadanja proizvoda** opisuje se kao početak kraja života proizvoda. Do nje dolazi kada se ubrza pad prodaje i dobiti od novog proizvoda. Veoma je važno da u tom trenutku proizvođač spozna kako je najbolje prestati sa proizvodnjom proizvoda jer se više ne isplati graditi budućnost na tome. U toj fazi važno je izvući maksimalno što se može od proizvoda. To se može učiniti na način da se iskoristi raspoloživi kapacitet i da se uz odgovarajuće akcije na tržištu, kao što je jačanje promocije ili sniženje prodajne cijene, izvuče sve što se može od proizvoda. Time proizvod ulazi u program povlačenja iz prodaje, što onda valja uskladiti sa vremenom kada poduzeće planira izbaciti novi proizvod na tržište. Važno je da poduzeće ima u planu lansirati novi proizvod kako bi se zadržala tržišna pozicija i razina prodaje. Ponekad zbog jakog dinamizma na tržištu, poduzeća nisu svjesna u kojoj je fazi proizvod i kada ga valja zamijeniti novim. Samim time se gomilaju zalihe i povećavaju troškovi poslovanja. Menadžment u poduzeću je zadužen da prati stanje na tržištu, da zna u kojoj se fazi nalazi proizvod, te da pravovremeno reagira s obzirom na stanje na tržištu. Faza opadanja proizvoda ne mora biti zadnja faza životnog ciklusa proizvoda. U praksi se zna javljati da poduzeća produžuju životni ciklus svojim proizvodima. Valja naglasiti da to produžavanje ne nastaje prirodnim putem, poduzeća sustavno prate i istražuju u kojim dijelovima proizvodnog programa valja računati na poteškoće u određenom razdoblju. Ako je poduzeće u mogućnosti prepoznati razloge koji su doveli do smanjenja potražnje za proizvodim, te ukoliko je u mogućnosti takve nedostatke ukloniti onda postoji mogućnost da se produži uzlazni pravac krivulje tržišne potražnje za revitaliziranim proizvodom.

Uzroci koji su doveli do opadanja potražnje mogu biti različiti poput nedostataka u tehničko-tehnološkim svojstavima proizvoda ili ekonomskim svojstvima. Poduzeće mora u takvim slučajevima odlučiti hoće li ulagati u potrebne nedostatke proizvoda i da li će to biti isplativo ili će jednostavno povući proizvod s tržišta. To je stvar politike i nastupa poduzeća na tržištu.

#### **4.3. Politika proizvoda/ usluga kao instrument marketinškog miksa**

Svrha upravljanja marketinškim miksom jest stvoriti kombinaciju proizvoda, cijene, distribucije i promocije koja će u najvećoj mjeri zadovoljiti potrebe potrošača na tržištu. S obzirom da postoje različiti segmenti potrošača na tržištu onda upravljanje marketinškim miksom nudi različita rješenja za različite kupce. Ključan element marketinškog miksa jest sam proizvod. **Proizvodom** se smatra konačni rezultat proizvodne djelatnosti koji, za razliku od usluge, postoji i nakon što je dovršen proces njegove proizvodnje te svojim predmetnim oblikom i svojim svojstvima zadovoljava određenu potrebu.<sup>25</sup> Važno je da proizvod sačinjavaju što bolja tržišna svojstva jer će time postići uspjeh uz manja ulaganja u promociju i distribuciju. Riječ je o svojstvima koja osiguravaju novom proizvodu da zadovoljava određene potrebe, odnosno da ima upotrebnu vrijednost.

Glavna svojstva proizvoda koja bitno utječu na njegov položaj i uspješnost jesu:<sup>26</sup>

- kvaliteta proizvoda;
- prodajna cijena;
- estetika proizvoda;
- obilježavanje i opremanje proizvoda;
- suvremenost proizvoda.

---

<sup>25</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 279.

<sup>26</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 279.

**Kvaliteta proizvoda** odnosi se na opća svojstva proizvoda koja on posjeduje. Može biti riječ o kvaliteti materijala, izvedbi, funkcionalnosti, konstrukciji, obliku, boji, trajnosti i tome slično. O tome, koliko je neki proizvod uistinu kvalitetan može se vidjeti na temelju toga koliko ga preferiraju kupci. Za kupce je veoma važno da proizvod ima certifikat ISO 9000, koji obuhvaća niz normi, a tiču se kvalitete. Ukoliko proizvođač posjeduje ovaj certifikat to znači da je udovoljio zahtijevanu razinu kvalitete. Certifikat dodjeljuje treća strana koja je objektivna i neovisna.

Što se tiče proizvođača, prilikom stvaranja kvalitetnog proizvoda on uzima u obzir ekonomске činitelje jer se suočava sa ograničavajućim faktorima poput cijene budućeg proizvoda i troškovima proizvodnje. Poduzeće koje želi osvojiti novi proizvod, mora temeljito proučiti tržište te dobiti predodžbu o postojećim proizvodima koji se nalaze na tržištu kako bi na temelju njih prilagodio svoj proizvod. Također, veoma je važno da proizvođač teži tome da njegov proizvod postigne superiornu kvalitetu jer to dovodi do kupčeve lojalnosti, ponovne kupovine i usmene promocije.

**Prodajna cijena** je veoma osjetljiv element tržišnih obilježja proizvoda. Politika vezana uz prodajnu cijenu proizvoda utječe na intenzitet prodaje na stranom tržištu, na visinu i strukturu prihoda. Problemi vezani uz određivanje prodajne cijene javljaju se u trenutku kada se proizvod prvi put lansira na novo tržište te u cijelokupnom procesu vođenja i održavanja politike prodajnih cijena na tržištu. Svako poduzeće bi trebalo pronaći optimalan odnos između razine cijene i održavanja svoje konkurentske sposobnosti na tržištu.

**Estetika proizvoda** veoma je važan element vezan uz proizvod jer lijep, atraktivan i suvremenii proizvod uvijek će privući pažnju kupaca. Za estetiku proizvoda veoma važnu ulogu ima dizajner koji mora biti kreativan. Tu se misli na industrijskog dizajnera i na marketinški pristup oko razvoja novog proizvoda. Važno je da se proizvod što više prilagodi potrebama, željama, zahtjevima i mogućnostima ciljanih segmenata tržišne potražnje. **Dizajn** je stvaralačka aktivnost kojoj je cilj određivanje formalne kvalitete industrijski proizvedenih predmeta.<sup>27</sup> Uloga industrijskog dizajnera i dizajna mnogo je značajnija od stvaranja vanjskog oblika novog proizvoda. Naglašava se da je dizajner član istraživačko – razvojnog tima koji radi na procesu razvoja proizvoda od samog početka.

---

<sup>27</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 282.

Koristi svoje kreativne sposobnosti u svim fazama razvoja novog proizvoda, stoga utječe na tehničko – tehnološke, ekonomske, estetske, organizacijsko – kadrovske i marketinške procese koji su vezani uz strategiju prodaje proizvoda.

**Obilježavanje i opremanje proizvoda** je sljedeće važno svojstvo proizvoda koje ono mora posjedovati ukoliko želi biti konkurentno na tržištu. Riječ je o etiketama, naljepnicama, oznakama sastava proizvoda, oznakama datuma proizvodnje i roka upotrebljivosti, raznim uputama u vezi s održavanjem proizvoda i tome slično. Na etiketiranje proizvoda utječu elementi kao što su jezik, lokalno zakonodavstvo i informacije potrošača.

**Jezik** – važno da se daju informacije koje su prilagođene lokalnim potrošačima, a tiču se proizvođača, proizvoda i upotrebe novog proizvoda. Na mnogim je tržištima obavezno informaciju koja se nalazi na etiketi uskladiti s lokalnim jezikom. Također, postoji mogućnost da više jezika bude obuhvaćeno na etiketi ukoliko proizvod ne sadrži previše informacija. Kod proizvoda gdje je važno dati iscrpne informacije, kao što je to slučaj kod lijekova, može se koristiti manja etiketa s vanjske strane, ali je važno da onda u unutrašnjosti pakovanja bude knjižica sa detaljnim informacijama.

**Zakonodavstvo** se razlikuje od zemlje do zemlje. Uglavnom se traži da etiketa sadrži informacije o zemlji podrijetla, imenu proizvođača i proizvoda, težini, opisu sadržaja i sastojaka te posebnu informaciju o aditivima i upotrebljivim kemijskim sastojcima.

**Informacije potrošaču** – važno je pružiti što više pravih informacija potrošačima kako bi ih se potaknulo na kupnju i lakšu upotrebu proizvoda, čime bi se povećalo i njihovo zadovoljstvo. Vrste informacija koje su tu važne jesu informacije o kalorijama prehrambenih proizvoda, potrošnja električne energije za kućanske aparate ili ekološke etikete. Zbog sve izraženije ekološke svijesti potrošača i javnosti, proizvođači ističu na proizvodu upotrijebljeni materijal koji ne zagađuje okoliš. Na temelju toga, Europska unija dodjeljuje proizvođačima koji su ekološki osviješteni i koji ispunjavaju sve uvjete eko etiketu. Na taj način takvi proizvodi pružaju dodatnu vrijednost potrošačima.

Kod **obilježavanja i opremanja proizvoda** valja naglasiti kako važnu ulogu imaju ambalaža proizvoda i pakiranje proizvoda, a u sustavu razvoja novog proizvoda dobivaju primarno značenje u smislu prilagodbe proizvoda potrebama tržišta. Prije izbora pakiranja i ambalaže treba detaljno analizirati obilježja tržišta. Valja se prilagoditi navikama i potrebama potrošača kako bi se povećala prodaja novog proizvoda. No, kada bi se za svako tržište mijenjala ambalaža i pakiranje to bi iziskivalo jako visoke troškove. Idealno bi bilo standardizirati oblik, veličinu i materijal, jer se razlike u bojama, jeziku i vanjskim simbolima mogu mijenjati uz relativno niske troškove. U zadnje vrijeme veoma važnu ulogu zauzima očuvanje okoliša pa mnoga poduzeća koriste za ambalažu svojih proizvoda reciklirane materijale što predstavlja važan element zaštite okoliša. Ambalaža ima dvije osnovne funkcije: da proizvod bude zaštićen prilikom skladištenja ili prijevoza te da se unaprijedi prodaja u smislu izlaganja proizvoda i komunikacije s tržištem. S druge strane, pakiranje treba odgovarati potrebama i zahtjevima potrošnje u pogledu načina ambalažiranja, primjene ambalažnih materijala ili opremanja proizvoda. Što se tiče pakiranja proizvoda tu važnu ulogu ima poznavanje navika potrošača. Tako se u nekim zemljama više rabi metal nego drvo, ili plastika više nego karton. U nekim je zemljama uobičajeno pakiranje manjih količina proizvoda, a u drugima većih kao što je to u Kanadi ili Americi. Kod pakiranja kao važni elementi javljaju se veličina i oblik. Sve to ovisi prvenstveno o kupovnim navikama i kupovnoj moći potrošača. Tako niska kupovna moć ukazuje na kupnju u manjim količinama. U zemljama gdje je sustav hipermarketa jako razvijen kao što je to u Francuskoj, rjeđe se odlazi u kupovinu pa je važno da se povećaju pakiranja ili broj proizvoda po pakiranju. Također je važno gdje se proizvod nalazi u trgovini na kojoj polici jer to utječe na kupovinu kod kupaca.

**Suvremenost proizvoda** se odnosi na proizvod koji je proizведен na suvremenom tehnološkom procesu, od suvremenih materijala i gdje se vodi briga o estetici proizvoda. Takvi proizvodi su jako cijenjeni od strane potrošača i korisnika. Od takvih se proizvoda očekuje da budu lansirani na vrijeme, da moraju biti suvremeni u svim elementima što ulazi u cjelinu konačnog proizvoda. Najčešće je riječ o modnim trendovima vezanih uz konfekciju i obuću. Takvi proizvodi imaju u načelu kratak životni vijek, što istraživači tržišta moraju imati u vidu prilikom obrade tržišnih elemenata i oko planiranja novih proizvoda.

**Politika proizvoda** vodi brigu o organiziranom, sustavno vođenom i kontinuiranom procesu inoviranja proizvoda poduzeća, što se zasniva na kontinuitetu marketinških istraživanja.<sup>28</sup> Ona je sastavni dio globalne politike svakog poduzeća i ključna je oko rasta i razvoja poduzeća. Objedinjuje različite organizacijske oblike od referada, razvojnih sektora, razvojnih timova i tome slično.

Aktivnosti koje politika proizvoda obuhvaća jesu sljedeće:<sup>29</sup>

- razvoj novih proizvoda;
- proces prihvatanja i difuzije proizvoda;
- preoblikovanje postojećih proizvoda;
- prodaja proizvoda.

**Razvoj novog proizvoda** – kada je riječ o novom proizvodu, on može biti nov za poduzeće, za određeno ciljno tržište ili za čitavo globalno tržište. Važno je krenuti od ulaganja u istraživanje i razvoj kako bi se proizvod prilagodio tržištu na koje se plasira, time bi se povećala njegova konkurentnost na ciljnem tržištu. Svako ulaganje u istraživanje i razvoj može biti riskantno jer ne može garantirati da će proizvod doživjeti uspjeh jednom kada se pojavi na tržištu. U prosjeku od 100 ideja oko razvoja novog proizvoda uspijeva ih na tržištu samo 3-10%.<sup>30</sup> Stoga se ističe važnost sve većeg ulaganja u istraživanje i razvoj novih proizvoda.

Ulaganja u istraživanje i razvoj u većini zemalja u svijetu posljednjih godina stalno rastu, te se pretpostavlja da ukoliko se više ulaže u razvoj novih proizvoda da se dobivaju bolji rezultati. Važnost razvoja proizvoda proizlazi iz toga da se svako malo mijenjaju potrebe potrošača. Sam proces nije jednostavan, već iziskuje postupnost, solidnu organizaciju rada, stručne kadrove te dobru koordinaciju i kontrolu odvijanja odgovarajućih poslovnih aktivnosti.

---

<sup>28</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 279.

<sup>29</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 279.

<sup>30</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 285

Proces razvoja novog proizvoda sastoji se od slijedećih faza:<sup>31</sup>

- generiranje ideja;
- izrada svodne studije;
- donošenje odluke o sudbini prijedloga;
- fizički razvoj novog proizvoda;
- marketinški program za lansiranje novog proizvoda na tržište;
- praćenje tržišnog razvoja novog proizvoda;
- komercijalizacija proizvoda;
- marketinška istraživanja i rizici inovacija.

Suština prve faze jest provedba svih nužnih predradnji kako bi se stvorila podloga za daljnje donošenje odluka glede razvoja novog proizvoda. U poduzeću bi valjalo uspostaviti oblik organizacijskog rada koji bi se temeljio na sustavnom i kontinuiranom prikupljanju inovacijskih ideja. Izvori mogu obuhvaćati zaposlenike unutar poduzeća, sudionike na tržištu te odgovarajuće znanstvenoistraživačke institucije. Mogu se primjenjivati različite tehnike za prikupljanje novih ideja kao što su brainstorming, sinektika, delfi metoda ili morfološke metode. Također, svaki prijedlog bi trebalo registrirati i obraditi, a odgovarajuće tijelo u poduzeću bi ga moralo na kraju ocijeniti.

Ukoliko su istraživanja dala pozitivne rezultate, valjalo bi cijelokupnu problematiku obraditi i dokumentirati u obliku svodne studije. Ovakva studija bi trebala realno prikazati što se do određenog trenutka postiglo. Studija daje ključne parametre s posebnim osvrtom na pozitivne strane prijedloga, ali također navodi rizike koji bi se dogodili ukoliko se ulazi u predloženu inovaciju.

Takva dokumentacija daje se menadžmentu koji mora to proučiti i donijeti konačni odluku glede prihvaćanja ili odbijanja prijedloga. Ukoliko je prijedlog usvojen onda se ulazi u fazu fizičkog razvoja proizvoda. U ovoj se fazi onda vrši projektiranje proizvoda, ocjenjivanje projekta, konstruiranje proizvoda, ispitivanje proizvoda te izrada prototipa.

---

<sup>31</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 284.

Prije nego što se kreće sa proizvodnjom, valja razraditi marketinški program koji zahtijeva da se testira proizvod i tržište prije njegova lansiranja. Želi se utvrditi da li proizvod odgovara sadašnjim uvjetima tržišta. Zatim je potrebno obraditi potencijalne kupce, korisnike, pripremiti odgovarajuće promotivne poruke, obrazovati prodajno osoblje i uvidjeti da li postoje svi uvjeti potrebni za ulazak proizvoda na tržište.

Nakon što je proizvod lansiran na tržište, kreće se sa praćenjem prodaje samog proizvoda i ostalih informacija koje su ključne za poslovanje poduzeća. Bitno je da podaci budu pravovremeno prikupljeni sa svih tržišta na kojima se nalazi proizvod. Važno je da se vidi kako kupci reagiraju na novi proizvod, na njegovu cijenu, da li postoje nove narudžbe te kako konkurenți reagiraju na novi proizvod.

Komercijalizacija proizvoda javlja se u trenutku kada proizvod dostigne željeni stupanj tržišne afirmacije i intenzitet potražnje. To je faza u kojoj organizacija štiti daljnji životni put i razvoj novog proizvoda. Zadatak je marketinškog osoblja da zajedno sa prodajnim osobljem prati, kontrolira kretanje proizvoda na postojećim tržištima.

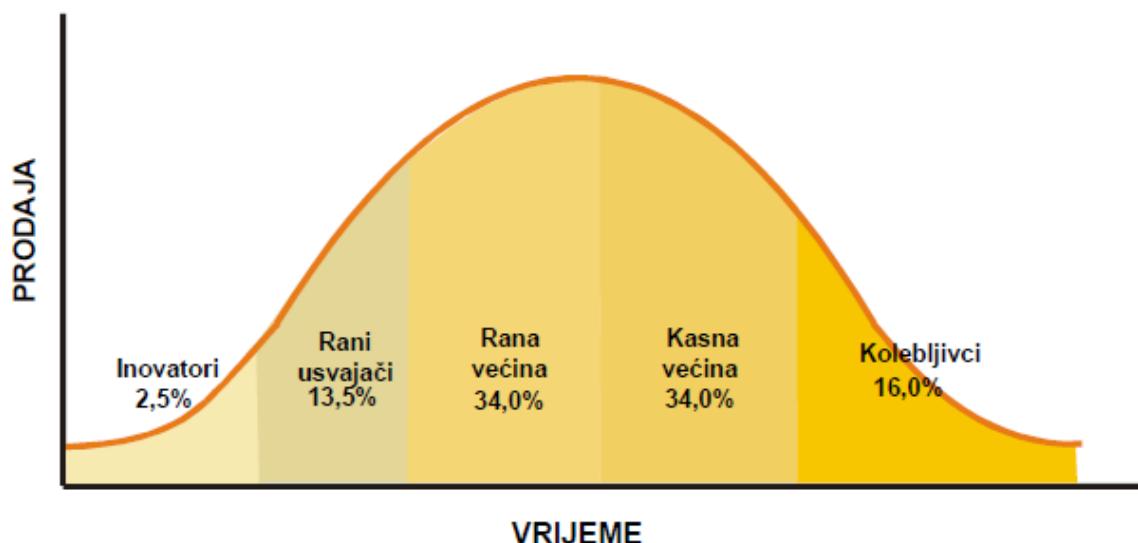
Marketinška istraživanja trebaju pratiti cjelokupan proces razvoja novog proizvoda sve do trenutka kada poduzeće doneše odluku o njegovu napuštanju. Marketing igra veoma važnu ulogu oko društveno korisnog, a ekonomski opravdanog razvoja proizvoda. Kada se kreće sa lansiranjem proizvoda na tržište, valja imati na umu i rizike na koje se može naići. Tržišni rizik se izražava u mogućnosti da proizvod ne zaživi na tržištu na koje se lansira, te se ne postignu željeni rezultati. Tehnološki rizik svodi se na pogrešan izbor tehnološkog rješenja koje je već zastarjelo i nedovoljno racionalno. Financijski rizik se odnosi na mogućnost poduzeća da ne postigne željenu dobit, ukoliko se napravila kriva ekonomska računica. Ovdje valja obuhvatiti parametre poput cijene koštanja novog proizvoda, troškova proizvodnje, prodajne cijene i visine dobiti.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 290

**Proces prihvaćanja i difuzije proizvoda** je sastavni je dio procesa predstavljanja novog proizvoda na tržištu. Proces prihvaćanja misaoni je proces kroz koji prolazi potencijalni kupac od trenutka kada je prvi put čuo za neku inovaciju do njezina potpunog usvajanja.<sup>33</sup> Sam proces odvija se kroz pet faza, a to su: svjesnost, interes, procjena, proba i usvajanje proizvoda. U prvoj fazi potrošač postaje svjestan da je proizvod došao na tržište. Interes znači da su potrošači počeli komunicirati o postojanju novog proizvoda ili o inovaciji, odnosno da su se počeli zanimati oko novog proizvoda. U sljedećoj fazi kupac na temelju novih informacija i spoznaja odlučuje da li će odbaciti stare navike i probati novi proizvod. Sljedeća je faza probe kada potrošač po prvi put dolazi u kontakt sa proizvodom, trenutak kada se proizvod upotrebljava prvi put. Na kraju, potrošač odlučuje da li će kontinuirano upotrebljavati novi proizvod. Proces difuzije je širenje inovacije od njezina pronalaska do krajnjih korisnika.<sup>34</sup> Na temelju poznavanja kategorija potencijalnih potrošača i njihovih obilježja, menadžer može lakše razviti marketinški miks. Grafom 6 prikazuje se model difuzije proizvoda klasificira potencijalne kupce u pet kategorija.

Graf 6.: Proces difuzije proizvoda



Izvor: Efzg – Katedra za marketing; Proces difuzije proizvoda, 21.08.2012.,

<http://web.efzg.hr/dok//mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-07-Proizvod.pdf>

<sup>33</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 290.

<sup>34</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 290.

Kako bi se lakše pratio ovaj graf, valja napomenuti kako se na apscisi nalazi vrijeme prihvaćanja novog proizvoda, a na ordinati se prikazuje postotak prodaje proizvoda. Prvi u skupini potencijalnih kupaca navedeni su inovatori koji su uvijek skloni novim idejama i proizvodima. Oni će uvijek prvi saznati za novi proizvod i isprobati ga. Rani usvajači su nešto oprezniji, ali svejedno žele biti među prvim kupcima da probaju novi proizvod. Imaju veoma važnu ulogu jer utječu na ostale skupine potrošača i na javno mijenje. Karakteristično, za ranu većinu je da ih obilježava oprez, pa se u proces kupnje i isprobavanje novog proizvoda ne uključuju rano, ali opet prije prosječnog kupca. Kasnu većinu obilježava skepticizam, a to znači da u proces kupnje ulaze tek nakon većine drugih. Kolebljivci su tradicionalisti koji su jako sumnjičavi prema svakoj promjeni i zbog toga se zadnji uključuju u proces kupnje i isprobavanja novog proizvoda. Za poduzeće je važno da razlikuje ove vrste kupaca, kako bi pravovremeno usmjeravalo marketinške napore te kako ne bi došlo do nepotrebnog rasipanja resursa i stvaranja velikih troškova.

**Preoblikovanje postojećih proizvoda** – razlozi preoblikovanja proizvoda mogu biti različiti, a uvjetovani su prije svega brzim promjenama na tržištu. Promjene na tržištu su ciklične, a često ih se naziva trendovima. Preoblikovanje postojećih proizvoda znači mijenjanje jednog ili više obilježja proizvoda poduzeća.<sup>35</sup> Koristi se u fazi zrelosti kako bi se postojećoj marki poduzeća pružila konkurentska prednost. Ima za posljedicu manji rizik od razvijanja novog proizvoda. Kako bi do preoblikovanja proizvoda došlo, on mora biti preinačiv i postojeći potrošači moraju moći opaziti novu razliku. Postoje tri glavna načina za preoblikovanje proizvoda: promjena kvalitete, funkcionalnosti i stila proizvoda. Kada je riječ o kvaliteti, promjene se odnose na pouzdanost i trajnost proizvoda. Povećanje kvalitete omogućuje poduzeću prednost u odnosu na marke konkurenčije. S druge strane smanjenje kvalitete proizvoda može omogućiti organizaciji da snizi svoje cijene i usmjeri proizvode na veće ciljno tržište. Funkcionalne promjene se odnose na pokretljivost, djelotvornost, pogodnost i sigurnost proizvoda. Takve promjene mogu učiniti proizvod korisnim za veći broj ljudi, što povećava njegovo širenje na tržištu. Promjene omogućuju da poduzeće bude ispred konkurenata, također preko njih ono postiže i održava progresivni imidž. Modifikacija stila se odnosi na promjenu okusa, sastava, zvuka, mirisa ili vizualnih obilježja proizvoda. Takve promjene mogu snažno utjecati na kupnju jer kupci najviše odlučuju na temelju izgleda, mirisa, okusa, opipa ili zvuka proizvoda.

<sup>35</sup> Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell O. C.; Marketing – Europsko izdanje, Mate, 1991., str. 250.

**Prodaja proizvoda** je jedan od elemenata marketinškog miksa. Sve ostale funkcije marketinga su vezane uz prodaju. Istražuje se tržište, identificira se potražnja, provodi se ono što je potrebno tržištu, tome se prilagođavaju cijene i na kraju se zbiva promotivna aktivnost koja upoznaje potrošača sa novim proizvodom te ga navodi na kupnju. U takvom sustavu vidljivo je kako prodaja realizira napore cjelokupnog marketinga odnosno svih njegovih funkcija. Aktivnosti prodaje usko su povezane sa aktivnostima distribucije. Prodaja podrazumijeva promjenu vlasništva nad proizvodom ili uslugom, a distribucija označuje put proizvoda, odnosno promjenu mesta od proizvođača do krajnjeg kupca. Zadaci prodaje su raznovrsni te pokrivaju raznovrsna područja i aktivnosti poput istraživanja tržišta, prognoziranja razvoja tržišta, planiranja prodaje, utvrđivanja prodajne strategije, organizaciju i nadzor nad prodajom, poslovnu logistiku prodaje, unapređenje prodaje i organizaciju ljudskih potencijala.

Svrha prodaje je:<sup>36</sup>

- iznijeti proizvode na tržište
- podmiriti potražnju
- omogućiti proces proširene reprodukcije
- optimizirati produktivnost, ekonomičnost i racionalnost poslovanja funkcije i poduzeća.

Ciljevi prodaje jesu sljedeći.<sup>37</sup>

- prenijeti proizvode i usluge iz faze proizvodnje u fazu potrošnje
- postići optimalni promet na tržištu
- stalno ubrzavati prodaju kao završnu robu – novčanu fazu u procesu reprodukcije
- ublažiti, smanjiti ili sasvim otkloniti rizike prodaje;
- stvarati uvjete za stalnost i stabilnost u poslovanju i za neprekidni razvoj poslovanja poduzeća.

---

<sup>36</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 312.

<sup>37</sup> Previšić, J., Bratko S. (ur.); Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001., str 312.

U posljednje vrijeme se sve više uviđa kako je prodaja vrlo bitan element integralnog marketinga. Stoga se može reći kako su marketing i prodaja usko povezane djelatnosti koje djeluju zajedno, s istim ciljevima i zadacima.

#### **4.4. Proces upravljanja organizacijskim promjenama proizvoda i usluga**

Upravljanje organizacijskim promjenama nije nimalo lako, a niti jednostavno provesti. Na tom putu će menadžer nailaziti na brojne probleme, od čijeg uspješnog rješavanja će ovisiti i uspjeh promjena. U upravljanju promjenama uočavaju se dva problema. Jedan je povezan sa dijagnosticiranjem postojećeg stanja, a drugi sa poduzimanjem odgovarajuće akcije. Da bi se uspješno upravljalo promjenama, potrebna je točna dijagnoza stanja i pravilna intervencija. Od najbolje intervencije neće biti koristi, ako je pogrešno dijagnosticirano postojeće stanje, baš kao ni suprotno. Da bi se uspješno upravljalo organizacijskim promjenama potrebno je imati jasnu viziju, jasan identitet odnosno svrhu postojanja poduzeća; scenarij kako bi organizacija trebala izgledati nakon promjene.

Najvažniji zadatak menadžmenta je da pokuša smanjiti odnosno reducirati otpor na promjene i na taj način omogućiti provođenje promjena. Otpor prema promjenama je normalna pojava zato jer promjena nešto mijenja, a najčešće dotadašnji uobičajeni red stvari u poduzeću. Teško je utvrditi koja vrsta promjena, da li tehnološka, struktturna, promjena ljudi ili promjena proizvoda i usluga, izaziva veći otpor kod zaposlenih. Međutim najveći otpor je kod onih promjena koje zahtijevaju najveće promjene kod ljudi.

Osnovni izvori otpora na organizacijske promjene su:<sup>38</sup>

- **nesigurnost** – jer ljudi ne znaju što mogu očekivati od promjene, što će ona za njih značiti i što će im osobno donijeti ili oduzeti. Nesigurnost kao izvor otpora otpada samo u onom slučaju kada se nema izbora, ali tada se nema ni što izgubiti;
- **mogući socijalni gubici** – u situaciji kad je organizacija stvorila određenu klimu i određene socijalne odnose u poduzeću. Organizacijske promjene mogu narušiti socijalne odnose i uzrokovati socijalne gubitke;
- **ekonomski gubici** – javljaju se kod onih radnika koji su zbog promjena u organizaciji ostali bez posla, jer se nisu mogli adaptirati na potrebe i zahtjeve novog radnog mjesto;
- **smetnje odnosno neprilike** – javljaju se kao posljedica potrebe za dodatnim znanjima odnosno učenjem, kako bi se savladale promjene. Svako novo učenje u podmaklim godinama, predstavlja dodatni napor zaposlenima kojeg nevoljko, ali ipak prihvataju;
- **neodobravanje kontrole odnosno negodovanje** – reakcija je na promjene od strane zaposlenih u onom slučaju kada su oni svjesni da nakon provođenja promjena više neće imati kontrolu i određenu razinu moći;
- **nepredvidive reperkusije** – tiču se onih dijelova organizacije koji nisu direktno već indirektno izložene promjenama. Naime, svaka organizacijska promjena izaziva i promjene u drugim dijelovima organizacije. Zbog toga zaposleni u nekim drugim dijelovima organizacije pružaju otpor promjenama jer ne znaju, odnosno ne mogu predvidjeti kakve će reperkusije ta promjena imati na njih;
- **udružena opozicija** – predstavlja grupu ljudi tangiranih promjenama koji se povezuju da bi bili jači u svom nastupu prema menadžmentu, a protiv provođenja organizacijskih promjena u poduzeću. Njen uspjeh ovisit će o broju zaposlenih koji se boje promjena pa se priključuju jednom takvom savezu;
- **opasnost od gubitka utjecaja** – predstavlja važan izvor otpora promjenama od strane pojedinaca, grupe, odjela, područja djelatnosti. Dakle, svih onih struktura u poduzeću koje smatraju da će nakon organizacijskih promjena izgubiti dotadašnju moć i utjecaj koji su posjedovali.

---

<sup>38</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 710.

Prepreke za provođenje organizacijskih promjena grupiraju se u dvije kategorije:<sup>39</sup>

- organizacijske prirode - one u sebi obuhvaćaju pretjerano fokusiranje na troškove, preveliki rizik, manjak koordinacije i kooperacije, nekompatibilnost sistema i slično;
- personalne odnosno ljudske - odnose se na nesigurnost od promjena za zaposlene kao i na strah od gubitka dotadašnjih pozicija.

Ako se izvori otpora na promjene ne otklone, moguće su različite reakcije zaposlenih na promjene. Jedni ljudi će reagirati tako da će se povući u sebe, dok će se kod drugih manifestirati agresivno ponašanje s tendencijom svađa i konflikata, što može imati višestruke negativne posljedice kako za te pojedince, tako i za poduzeće.

Kada menadžeri provode organizacijske promjene, moraju računati na to da promjene izazivaju stres odnosno stresna stanja. Prema H. Selysu, stres je tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća kao rezultat utjecaja okolnih faktora. Stres se mora izučavati zbog najmanje tri važna razloga. Prvi razlog je što stres kod čovjeka može izazvati psihološki poremećaj i različite psihološke efekte na njegovo zdravlje. Drugi razlog je što stres može biti česti razlog nedolaska radnika na posao. Treći razlog je taj, što postoji opasnost da se stres prenese i na druge radnike u najbližoj okolini, koji inače nisu tako podložni stresu. Stresom treba upravljati, kako bi se on u konačnici sveo na najmanju mjeru.

Da bi se smanjio otpor prema promjenama i da bi se stres doveo u razumne granice, menadžment mora poduzeti odgovarajuće načine i mehanizme za smanjivanje odnosno reduciranje otpora na promjene.

---

<sup>39</sup> Sikavica P., Novak M.; Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 351.

Da bi se u tome uspjelo, menadžment bi trebao poduzeti sljedeće korake:<sup>40</sup>

- **izbjegavanje iznenadenja** – pravovremeno informiranje zaposlenika o mogućim promjenama, utjecat će na smanjivanje njihovog otpora na promjene i u konačnici će se promjena lakše provesti;
- **podupiranje stvarnog razumijevanja promjena** – ako zaposleni dobro razumiju promjenu, onda otpada i strah od neizvjesnosti od osobnog gubitka. Ako je zaposlenik svjestan da on promjenom ništa ne gubi, neće ni pružati otpor;
- **stvaranje uvjeta za provođenje promjena** - ako se menadžment zalaže za promjene, ali ne za promjene radi promjena, već za promjene koje će povećati ukupnu djelotvornost organizacije, tada će to biti značajan poticaj njihovim suradnicima da prihvate promjene;
- **izvođenje probnih promjena** – za vrijeme probnog razdoblja zaposleni žive s promjenom, na nju se privikavaju prije nego što se donese odluka o njenom prihvaćanju ili neprihvaćanju. Smatra se da je ovo probno razdoblje najbolja prilika za zaposlene da se upoznaju s promjenom i otklone strah od eventualno negativnih posljedica za njih osobno.

Provođenje promjena nije jednokratan čin već složen proces koji se sastoji od nekoliko faza. Prepoznavanje potrebe za promjenom ima posebnu važnost u procesu provođenja organizacijskih promjena, jer ako se pogriješi u toj prvoj fazi, u pitanje dolazi daljnji uspjeh organizacijske promjene. U drugoj fazi je bitno svladati otpor prema promjenama i trebalo bi stvoriti pogodnu klimu u poduzeću za prihvaćanje promjena.

---

<sup>40</sup> Sikavica P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 711.

## **5. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA PROIZVODA/ USLUGA U PODUZEĆU ARENATURIST D.D. – PARK PLAZA HISTRIA**

Poduzeće Arenaturist nastalo je 02.09.1974. integracijom bivših radnih organizacija: Veruda, Medulinska rivijera, Riviera i Turist biro. Danas, Arenaturist d.d. iz Pule (Društvo) je jedna od najvećih turističkih tvrtki u Hrvatskoj koja svoju turističku djelatnost obavlja na jugu istarskog poluotoka, i koja je prisutna na turističkom tržištu već punih trideset i pet godina. Osnovna djelatnost Društva je pružanje turističkih i ugostiteljskih usluga.

### **5.1. Općenito o poduzeću Arenaturist d.d.**

Nakon skoro 40 godina iskustva u pružanju turističkih usluga, portfelj Arenaturista uključuje 8 hotela, 5 turističkih naselja i 7 kampova ukupnog kapaciteta preko 22 000 „postelja“ smještenih na području Pule i Medulina (tablica 4.).

Tablica 4. : Portfelj Arenaturista, 2012 godina

	<b>Broj</b>	<b>Jedinice</b>	<b>Postelje</b>
<b>HOTELI</b>	8	1.647	3.097
<b>APARTMANSKA NASELJA</b>	5	1.319	3.703
<b>MOBILNE KUĆICE</b>	5	606	2.424
<b>KAMPOVI</b>	7	4.463	13.389
<b>ARENATURIST</b>		8.035	22.613

Izvor: izradio autor prema, Izvješće sjednice Gospodarskog vijeća – Županijska komora Pula,  
10. srpnja 2012.

Ukupna ulaganja Arenaturista u podizanje kvalitete smještaja i usluga u periodu od 2009. do 2012. iznosila su 33.800.000 €. Od tog iznosa, u razdoblju 2011/2012 Arenaturist izdvaja 27.000.000 € u obnovu:

- hotel Park Plaza Histria i naselje Park Plaza Verudela;
- hotel Park Plaza Medulin.

Od travnja 2008. grupacija PPHE Hotel Group Limited postala je dioničar grupacije Arenaturist, te preuzima obavezu upravljanja (Management Ugovor). PPHE (Park Plaza Hotels Europa) upravlja i vlasnik je franšize za luksuzne i lifestyle hotele, smještene u europskim metropolama (London, Berlin, Amsterdam, Budimpešta...). Grupacija posluje pod tri zasebna brenda, Park Plaza Hotel&Resorts, art'otel i Arenaturist.

## **5.2. Upravljanje organizacijskim promjenama proizvoda i usluga hotela Park Plaza Histria Pula**

Nakon prošlogodišnje ljetne sezone (2011.), Arenaturist d.d. je preuredilo poznati pulski hotel Histria, koji je slavnih osamdesetih godina prošlog stoljeća bio ponos turističke Pule. Prilikom reinvestiranja kapacitet je ostao isti, ali su se cijeli standard i nove usluge povećao sa \*\*\* na \*\*\*\* zvjezdice. Novootvorenom hotelu promijenjen je naziv u Park Plaza Histria Pula. Time je Pula po prvi put dobila internacionalni turistički i hotelski brand i postaje još atraktavnija business&leisure destinacija. Hotel Park Plaza Histria Pula smješten je na predivnoj lokaciji uz more s koje se pruža očaravajući pogled na Jadransko more. Povijesni grad Pula udaljen je samo nekoliko minuta. Iz hotela Park Plaza Histria do Pule se može doći pješice, a dobra je i povezanost javnim prijevozom. Udaljenost od Zračne luke Pula iznosi 13 kilometara, a do nje se može doći automobilom ili autobusom. Za goste koji dolaze automobilom hotel osigurava besplatan parking.

Smještajni dio za goste sadrži 233 novoobnovljene sobe (450 kreveta) i 9 suitea, koje imaju balkon i prekrasan panoramski pogled na more. Sobe su opremljene raznim dodatnim pogodnostima koje odgovaraju kategoriji 4 zvjezdice, kao što su besplatni internet, LCD TV, minibar, klimatizacija, sef i luksuzna kupaonica.

U novoobnovljenu kongresnu dvoranu može se smjestiti 700 gostiju te je zato idealno mjesto za održavanje konferencija. Za manje sastanke pogodnije su tri male sale koje mogu primiti od 30 do 100 gostiju. U sklopu hotela, izgradilo se novo kino koje može primiti do 100 gostiju. Svi objekti za sastanke opremljeni su najsuvremenijom tehnologijom koja odgovara ponudi hotela sa 4 zvjezdice, a profesionalno stručno osoblje za sastanke i događaje pomoći će u uspješnoj organizaciji svakog događaja. Nakon završetka ljetne sezone dolazi sezona kongresa i drugih događanja s već dogovorenim poslovima. Cilj je produžiti pred i pos sezonu.

U wellnes zoni uz postojeći unutarnji bazen koji je renoviran, uređeni su svi prateći sadržaji koji uključuju saune, prostore za masaže i beauty tretmane, relax zone te moderno opremljen fitness studio. Vanjski dio hotela hortikulturno je preuređen, kao i plaža, sunčalište te yacht lounge bar restoran. Dizajn interijera i arhitektonska rješenja povjerena su poznatom arhitektonskom studiju Scott Brownrigg iz Londona.

Što se tiče zaposlenika, povećao se broj sezonskih radnika u odnosu na prošlu godinu. Uložilo se u doškolovanje stalno zaposlenih radnika svih zanimanja. Najviše kako bi se unaprijedio odjel hrane i pića te način ophođenja sa gostima. Problem koji dolazi jest ulazak u Europsku uniju i odlazak mlade radne snage iz Hrvatske. U grupaciji Arenaturist boje se manjka zaposlenika do 17% te da će morati nabaviti novu radnu snagu iz Poljske i Rumunjske.

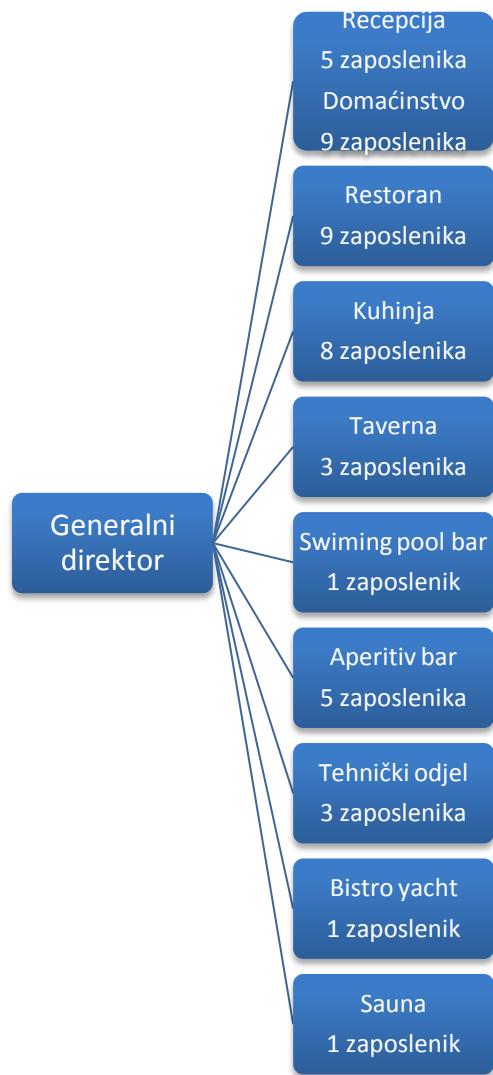
Poslovanje hotela u odnosu na prije preuređenja se poboljšalo. Broj gostiju u vrijeme sezone (7. mjesec) povećao se za 7% u odnosu na prijašnju godinu. Broj noćenja po soboma također je porastao za 16% u odnosu na 2011 godinu. Profil gostiju nije se previše mijenjao jer je obnovljeni hotel otvoren tek 3 mjeseca. Sljedećih godina očekuje se drugi profil gostiju, jer se želi sve podići na viši nivo. S obzirom na viši standard koji se pruža u hotelu, od ove godine gosti na Verudeli izdvajaju od 25 do 35 posto više novaca.

U budućnosti investicije u hotel će se nastaviti, u planu je ukloniti dio krova hotela i na njemu napraviti predsjedničke apartmane. Sada se čekaju dozvole kako bi se moglo krenuti sa gradnjom. Planira se uložiti dodatnih 5 – 10 milijuna €.

**Organizacijska struktura hotela Park Plaza Histria.** Oblikovanje ili dizajniranje organizacije hotela Park Plaza predstavlja jednu od najvažnijih odluka u hotelu. Cilj je da izgrađena organizacijska struktura bude kvalitetna na način da ostvaruje ciljeve organizacije i optimalnu podjelu rada u organizaciji. Pažnja se pridodaje ključnim funkcijama u organizaciji. Jasno alociranje odgovornosti, racionalna uporaba kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja, rad zaposlenih u efikasnim timovima i komunikacija također su cilj za kvalitetnu organizacijsku strukturu.

Složenost poslovanja i veličina hotela određuju karakter poslova i broj izvršioca radnih zadataka u hotelu Park Plaza. Organizacijska struktura hotela Park Plaza uvjetovana je brojnim čimbenicima. Što je hotel veći to je značajnije postaviti ispravnu organizacijsku strukturu po hotelskim funkcijama. Veliki i srednji hoteli, u koje spada i hotel Park Plaza, će imati potrebu da formiraju posebne službe za obavljanje određene funkcije.

Graf 7.: Organizacijska struktura – Park Plaza Histria Hotel



Izvor: izradio autor

Organizacijska struktura hotela Park Plaza, koja je prikazana na slici, jest funkcija organizacijska struktura. To je najrasprostranjeniji i najčešće upotrebljavani oblik organizacijske strukture, a još se naziva i klasičnom strukturu. Podjela rada u hotelu te grupiranje i povezivanje poslova obavlja se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. Oblik strukture hotela Park Plaza zasnovan je na grupiranju istosrodnih, sličnih i zavisnih poslova u hotelu. Riječ je o pripremi i prigotavljanju jela, usluživanju jela, pića i napitaka, prijem gostiju, smještaj gosta, nabavi, održavanju i tome slično. Tako se navedene skupine sličnih poslova povezuju u jedinstvene grupe ili skupine.

## **6. ZAKLJUČAK**

Tijekom pisanja završnog rada dolazi se do zaključka kako poduzeće ukoliko želi opstati na tržištu, mora svako malo provoditi promjene. Čimbenici koji utječu na organizacijske promjene su mnogobrojni, a najviše se ističe jaka konkurenca te okolina koja je promjenjiva i nepredvidiva, u kojoj se organizacijske promjene u poslovnom okruženju javljaju veoma često. Stanje na tržištu uvjetuje da poduzeće mora biti fleksibilno, prilagodljivo i uvijek spremno na promjene. Važno je provoditi proces promjena u poduzeću kako bi se mijenjalo odnosno modificiralo postojeće stanje organizacije. Poduzeće mora biti svjesno sadašnjeg stanja i imati viziju o budućem stanju, što želi postići u budućnosti.

Upravljanje organizacijskim promjenama proizvoda ili usluga se javlja u trenutku kada su oni glavni razlog nedjelotvornosti poduzeća. Poduzeće može primjetiti takav utjecaj u trenutku kada se potrošači prestanu interesirati za njihov proizvod. Razlog prestanka kupnje može biti slaba kvaliteta, visoka cijena, dizajn, ambalaža ili nekvalitetni servis. Opseg organizacijskih promjena ovisit će o obuhvatu, to jest da li se radi o manjim preinakama na već postojećem proizvodu ili se namjerava lansirati novi proizvod na tržište. Važan čimbenik opsega organizacijskih promjena proizvoda i usluga ima i tržište, nije svejedno da li se novi proizvod plasira na već postojeće tržište i dosadašnjim kupcima ili pak na novo tržište i kupcima koji će se po prvi put susresti s proizvodom.

Važno je da u poduzeću bude dobro organizirana politika proizvoda, koja vodi brigu o sustavno vođenom i kontinuiranom procesu inoviranja proizvoda poduzeća. Politika je važna za rast i razvoj poduzeća. Brine se oko razvoja novog proizvoda, redizajna proizvoda te njegova plasiranja na tržište i prodaju.

Najvažnije je da poduzeće poznaje potrošače kojima plasira svoje proizvode. Time ključnu ulogu u poduzeću igra marketing miks, kojemu je cilj stvoriti kombinaciju proizvoda, cijene, distribucije i promocije koja će zadovoljiti potrošače. Ključni element marketing miska jest proizvod koji mora imati dobra tržišna svojstva kako bi imao što veću upotrebljivu vrijednost na tržištu.

Kao primjer tijekom pisanja završnog rada uzelo se poduzeće Arenaturist d.d. koje se bavi pružanjem turističkih usluga u hotelima, resortima i kampovima. Dobar poslovni korak koji je Arenaturist d.d. napravila bilo je udruženje 2008 sa grupacijom PPHE (Park Plaza Hotels Europa) koji je vlasnik franšize luksuznih hotela koji su smješteni u većim europskim metropolama. Ovaj događaj vezan je uz hotel Park Plaza Histria, koji se zasebno obrađuje u radu. Park Plaza Histria je novouređeni hotel koji je započeo sa poslovanjem u 2012 godini.

Može se reći kako je Arenaturist d. d. s obzirom na tržišne okolnosti prepoznala potrebu za promjenom proizvoda i pružanjem novih usluga. To je vidljivo na primjeru gdje je izvršen proces organizacijske promjene proizvoda, u ovom slučaju hotela. Prvi hotel (Histria) izgrađen je osamdesetih godina i do danas nije bilo nekih značajnijih preinaka na njemu. S obzirom na ukuse turista i javljanje novih potreba, bilo je nužno da se izvriši neka promjena. Sam izgled hotela nije bio dovoljan, već je bilo važno osmisiliti nove, dodatne usluge koje će biti na raspolaganju gostima. Sve je bilo usmjereni na postizanje višeg standarda kako bi se Park Plaza izdvojio sa svojom uslugom od ostalih hotela. Cilj je bio privući nove goste, veće platežne moći koji bi bili zadovoljni novom uslugom te takve goste pokušati „pretvoriti“ u stalne koji će se svake godine ponovo vraćati. Također, veoma je važno da poduzeće ne ostane na tome već da i dalje prati trendove koji se javljaju u svijetu te da prema tome prilagođava uslugu koja će biti na raspolaganju turistima.

Organizacijska promjena proizvoda i usluga odrazila se najviše na zaposlenike koji rade u hotelu. U ovoj djelatnosti valja napomenuti kako su zaposlenici ključ uspjeha u poslovanju. Organizacijske struktura se promjenila i zbog toga se tražio veći broj zaposlenika, a posebno oni sa višom stručnom spremom. Također ulagalo se u doškolovanje zaposlenika što je veoma važno jer se time povećava kvaliteta usluge.

Može se zaključiti kako je poduzeće Arenaturist d.d. prepoznalo važnost ulaganja u ovaj hotel jer prema prvim pokazateljima poslovanja, ova investicija se smatra uspješnom što je ujedno vidljivo u povećanju broja dolazaka i noćenja gostiju.

## **7. LITERATURA**

### Monografija:

- 1) Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.; Suvremenni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
- 2) Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell O. C.; Marketing – Europsko izdanje, Mate, Zagreb, 1991.
- 3) Previšić, J., Bratko S.; Marketing, Sinergija, Zagreb, 2001.
- 4) Sikavica, P., Novak, M.; Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
- 5) Sikavica, P.; Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
- 6) Stacey, R. D.; Strateški menedžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb, 1997.
- 7) Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.; Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.

### Članci:

- 1) Doroghy, I.; Što je dizajn, a što redizajn?, Marketing Up – br. 20, str. 6

### Internet:

- 1) Blogger; Faze životnog ciklusa, 21.08.2012.,  
<http://zivotniciklusproizvoda.blogspot.com/2011/04/faze-zivotnog-ciklusa.html>
- 2) Efzg – Katedra za marketing; Proces difuzije proizvoda, 21.08.2012.,  
<http://web.efzg.hr/dok//mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-07-Proizvod.pdf>
- 3) Glas Istre; Boris Ivesha – Kad uđemo u EU, zapošljavat ćemo Poljake i Rumunje, 1.9.2012.,  
<http://www.glasistre.hr/vijesti/print/kad-udjemo-u-eu-zaposljavat-cemo-poljake-i-rumunje-358796>
- 4) Sjednica Gospodarskog vijeća, Županijska komora Pula, 10.07. 2012.,  
[http://www.hgk.hr/wp-content/files\\_mf/SGV\\_SR PANJ\\_2012.pdf](http://www.hgk.hr/wp-content/files_mf/SGV_SR PANJ_2012.pdf)