

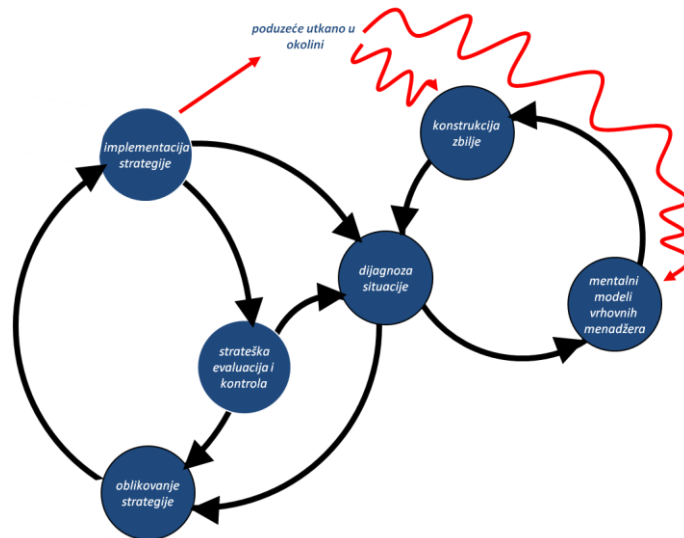
Situacijska analiza (1)

analiza makro okoline i analiza korporativnoga upravljanja
(drugo predavanje)

Ciljevi predavanja

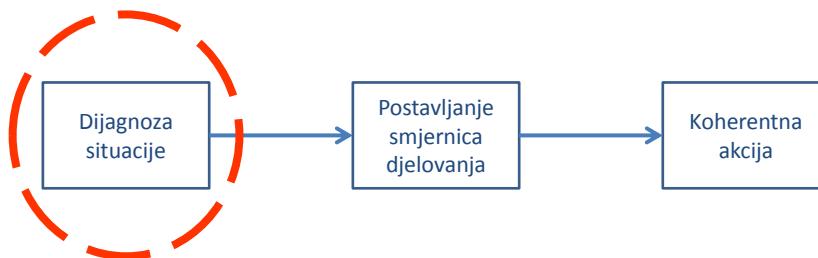
- Istaknuti mjesto situacijske analize u procesu strateškoga menadžmenta
- Predstaviti osnovnu logiku SWOT analize
- Prikazati slojeve okoline poduzeća
- Naglasiti važnost analize makro-okoline
- Objasniti PEST i LONGPEST analizu
- Istaknuti važnost i objasniti ulogu korporativnoga upravljanja
- Pokazati postupak analize interesno-utjecajnih skupina

Strateški menadžment



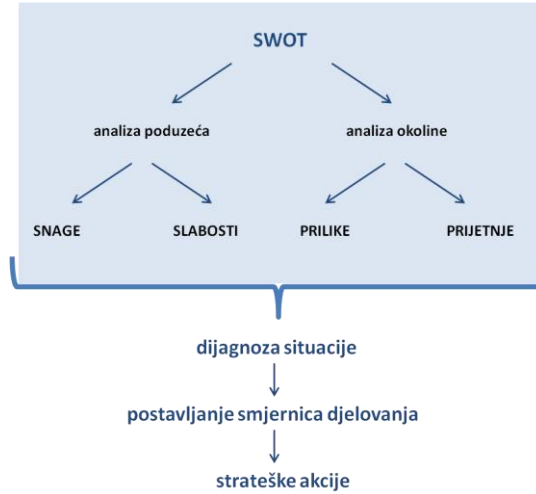
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Logička struktura dobre strategije



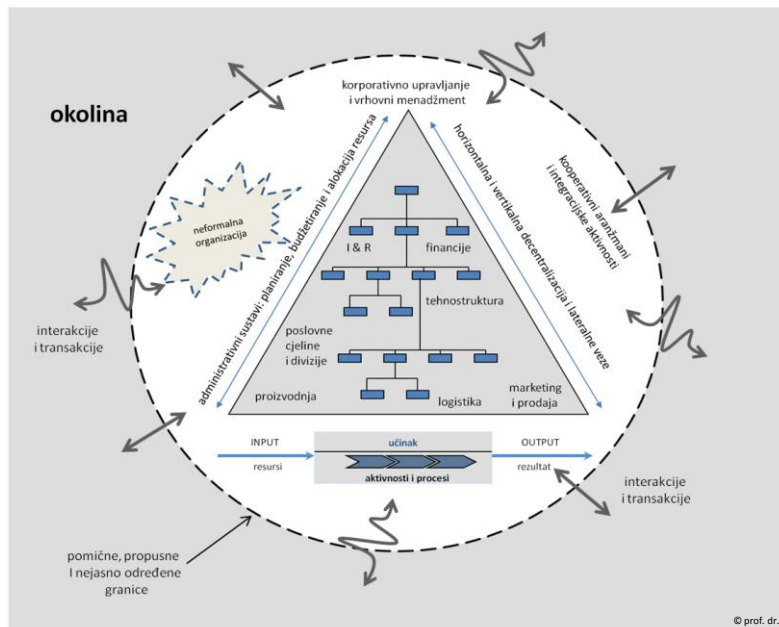
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

SWOT analiza



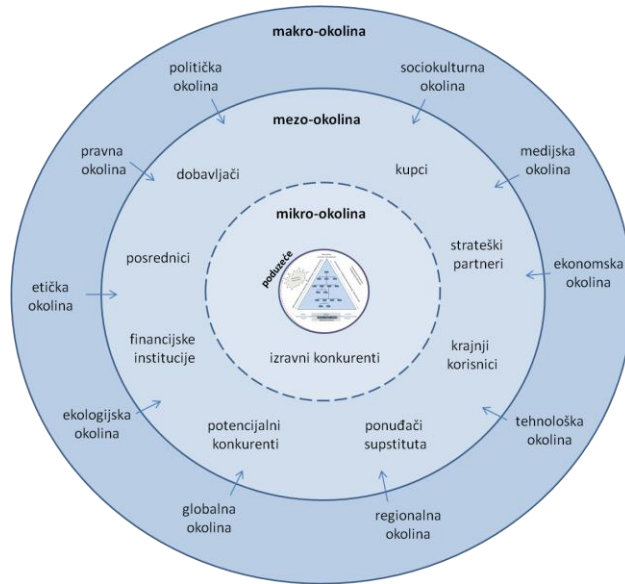
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Poduzeće i okolina

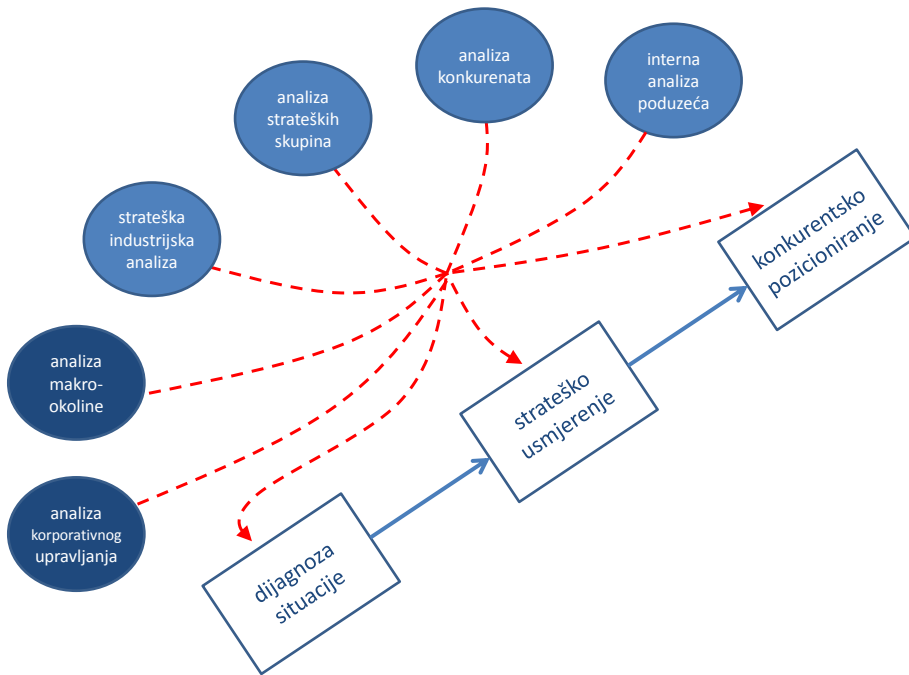


© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Okolina poduzeća



© prof. dr. sc. Darko Tipurić



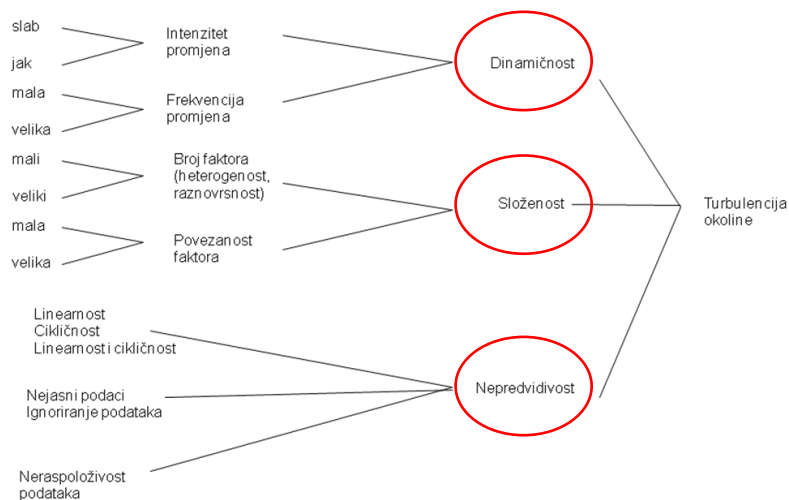
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Analiza makro-okoline

- PEST analiza
- LONGPEST analiza
- Identifikacija ključnih eksternih strateških faktora makro-okoline

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Dimenzije turbulencije okoline



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

PEST analiza

- PEST analiza je strukturirani način pristupa strateškoj analizi makro-okoline.
- U literaturi se pojavljuje u različitim inačicama, kao što su: ETPS, PESTE, PESTEL, STEPE, PESTLE, STEEP, STEEPLE ili PESTLIED analiza, što ovisi u načinima strukturiranja i uključivanja važnih činitelja makro-okoline
- U našem kolegiju rabimo generički naziv **PEST analiza** s analitičkim obuhvatom većine nekontroliranih varijabli iz okružja poduzeća.

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

PEST analiza

- PEST analiza je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem političkih i pravnih (**P**), ekonomskih (**E**), sociokulturnih, ekoloških i medijskih (**S**) i tehnološko-znanstvenih (**T**) činitelja okoline poduzeća.
- Cilj je analize prepoznati i ukazati na kritične činitelje koji bitno utječu na sadašnjost i budućnost poduzeća.
- Osim kategorizacije činitelja, zadatak PEST analize je i utvrđivanje njihova međusobnoga utjecaja i međudjelovanja kako bi se kvalitetnije prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće.

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Primjer: industrije proizvodnje i trgovine papirom

Ključni činitelji makro-okoline (PEST)

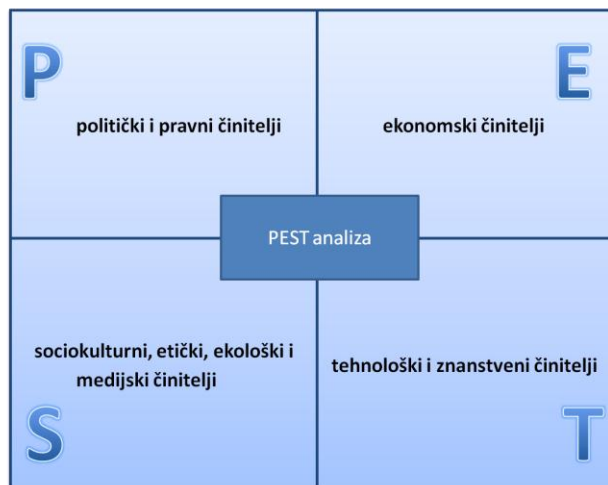
Faktori koji negativno utječu na potrošnju papira:



PEST analiza

- PEST analiza se provodi na svim razinama strategije poduzeća (mrežna, korporacijska, poslovna ili funkcijska strategija)
- U PEST analizi potrebno se koristiti različitim izvorima podataka. To mogu biti: mišljenja stručnjaka različitih profila; podaci iz novinskih izdanja, stručnih časopisa i druge periodike; knjige i konzultantski materijali; raznovrsni internetski izvori; podaci trgovinskih organizacija i vladinih agencija; stajališta ekonomskih i financijskih analitičara i dr.

PEST analiza



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

PEST analiza

<p>politički i pravni činitelji</p> <ul style="list-style-type: none"> trenutačna pravna regulativa i legislativa na domaćem tržištu očekivane promjene u legislativi međunarodna legislativa regulatorna tijela i procesi politike vlade i lokalne zajednice promjene u politikama domaće i međunarodne lobističke skupine i pritisci trgovinske politike nacionalni i supranacionalni fondovi, grantovi i druge inicijative ratovi, sukobi i druge političke zapreke drugi pravi i politički činitelji 	<p>ekonomski činitelji</p> <ul style="list-style-type: none"> gospodarska situacija u zemlji i svijetu ekonomski trendovi u zemlji i svijetu opća i posebna porezna pitanja sezonski utjecaji cikličnost na tržištu i trgovini ekonomski i tržišni faktori kamatne stope i tečajevi; mogućnosti financiranja utjecaj međunarodnih ekonomskih činitelja na djelatnost distribucijska raspoloživost i tržišni potencijali u zemlji i inozemstvu pokretači za kupce i korisnike drugi ekonomski činitelji
<p>sociokulturni, ekološki i medijski činitelji</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>lifestyle</i> trendovi demografije stavovi kupaca i potrošača i njihova mišljenja mediji; njihov utjecaj i publicitet zakonske promjene vezena za društvene faktore obrasci kupovine u zemlji i inozemstvu; trendovi etnička i religijska pitanja glavni događaji i utjecaji u društvu moda i utjecaj "role" modela imidiž (brendovi, poduzeće, tehnologije) ekološka i ambientalna pitanja; zaštita okoliša i doprinos stvaranju boljeg društvenog okružja etička pitanja drugi socijalni činitelji 	<p>tehnološki i znanstveni činitelji</p> <ul style="list-style-type: none"> razvoj tehnologija; moguća tehnološka konkurencija pristup istraživačkim fondovima povezane i ovisne tehnologije tehnologije koje mogu zamijeniti postojeće; pitanje tehnološke zrelosti tehnološke informacije i komunikacije tehnološka legislativa i patentna zaštita; pristup tehnologiji; licenciranje i drugo inovativni potencijali intelektualno vlasništvo drugi tehnološki i znanstveni činitelji

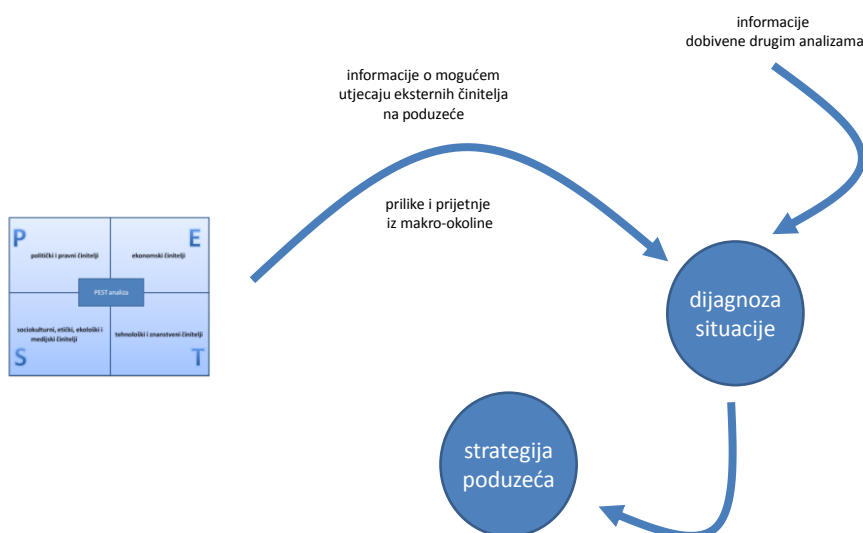
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Primjer PEST analize za hrvatsko prehrambeno poduzeće

<p>Politički i pravni činitelji</p> <p>promjene nastale ulaskom Hrvatske u Europsku uniju razrađeno zakonodavstvo EU-a o prehrambenoj industriji strožiji pravilnici o informiranju potrošača o hrani legislativa u povezanim djelatnostima kao što su trgovina, kemijska industrija i sl. uplitanje političke vlasti u poslovanje poduzeća moguće koruptivno ponašanje u državnim institucijama netransparentnost i nesigurnost zakonodavnog okvira certifikati u prehrambenom sektoru (npr. prednosti certificiranja HALAL i KOŠER proizvoda koji su primjereni za konzumaciju osobama muslimanske i židovske vjeroispovijesti) situacije gdje trgovci i posrednici u prehrambenom lancu često nisu registrirani i certificirani kao subjekti u prehrambenoj industriji</p>	<p>Ekonomski činitelji</p> <p>globalizacijski utjecaj; globalizacija – zemlje, regije i mjesta se nadmeću za svoju poziciju u globalnoj ekonomiji promocijom svojih specifičnosti sloboda kretanja roba u EU (veća ponuda za potrošače i mogućnost povećanog plasmana za proizvođače) recesija i stagnacija u Hrvatskoj i Europi povećanje nezaposlenosti rast cijena domaćih industrijskih proizvoda rast cijena sirovina smanjivanje raspoloživog dohotka povećanje stope PDV-a i druge porezne promjene porast kamata na investicijske kredite posebna tržišna i proizvodna obilježja hrane (na kvalitetu i plasman bitno utječu ograničeni rok trajanja i kvarenje proizvoda) cjenovni pritisci zbog dolaska inozemnih konkurenata dostupnost programa potpore poljoprivredno-prehrambenog segmenta u EU 2014-2020.</p>
<p>Sociokulturni, ekološki i medijski činitelji</p> <p>promjene u prehrambenim navikama pozicija domaćih izvornih proizvoda i percepcija kvalitete hrvatskih prehrambenih proizvoda fenomen pretlosti i starenje stanovništva životni stil u kojem se troši malo vremena na pripremu hrane negativan odnos medija prema dijelu asortimana poduzeća potražnja za halal proizvodima rastuća informiranost potrošača i jačanje svijesti o štetnosti GMO proizvoda i aditiva prehrani; rastuća potražnja za organskim i bio proizvodima rastući interes potrošača o porijeklu proizvoda koje koriste nedavni slučajevi prijevare s hranom umanjili povjerenje potrošača</p>	<p>Tehnološki i znanstveni činitelji</p> <p>nove tehnologije u prehrambenoj proizvodnji trendovi modernizacije tehnoloških procesa razvijanje povratne (višekratne) i eko ambalaže nedovoljno poticanje inovativnosti i ulaganje u inovacije u RH razvoj i utjecaj informacijskih sustava u svim segmentima poslovanja prehrambenih poduzeća razvoj biotehnologije razvoj prehrambenih aditiva i tehnologije proizvodnje funkcionalne hrane</p>

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

PEST analiza i strategija



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

PEST analiza

– primjer iz farmaceutske djelatnosti (1/5) -

P - politički i pravni činitelji

- Sve su veći pritisci na sektor zdravstva i socijalne skrbi u svim državama. Vlade su neprekidno u potrazi za različitim načinima ušteda u tom sektoru.
- Neka od pitanja s kojima se suočava farmaceutska industrija su: (1) kakvi će biti pritisci na cijene proizvoda?, (2) koji će se proizvodi i usluge "isključiti" iz sustava javnog financiranja?, (3) hoće li isti izbor lijekova biti dostupan svima?
- Utjecaj potencijalnih reformi zdravstvenih sustava na sustave i modele zdravstvenog osiguranja i načine financiranja
- Očekivanja i mogućnosti usklađivanja zdravstvenog sustava u Hrvatskoj i EU, a na globalnoj razini između Europe i SAD.
- Porast brojnih legislativnih i regulatornih mjera i drugih ograničenja za farmaceutsku industriju na globalnoj razini.
- Sve je veći broj sudskih procesa (tužbe, parnice i sl.) između farmaceutskih poduzeća međusobno, ali i između farmaceutskih poduzeća i krajnjih korisnika njihovih proizvoda.



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

PEST analiza

– primjer iz farmaceutske djelatnosti (2/5) -

E – ekonomski činitelji

- Rast izdataka za zdravstvo (po stanovniku) u većini zemalja
- Pitanje je hoće li današnji modeli organizacije i financiranja zdravstva postojati i u budućnosti
- Usluge sestrinstva i zdravstvene njege doživljavaju rast u privatnom sektoru i postaju *core business* ustanovâ koje pružaju usluge povezane sa socijalnom skrbi (privatne ustanove za starije i nemoćne).
- Smanjenje raspoloživog dohotka potrošača posebice je osjetno u zemljama u kojima je dominantan model privatnog zdravstvenog osiguranja.
- Ekonomska kriza na globalnoj i nacionalnoj razini
- Osim učinaka globalne krize, glavni su problemi: (1) učinkovitija zaštita intelektualnoga vlasništva, (2) slaba produktivnost vlastita istraživanja i razvoja, (3) pritisak na cijene prouzročen jeftinijim alternativama ali i zahtjevima državnih zdravstvenih administracija, (4) pomak prema manje razvijenim tržištima koja mogu osigurati rast koji očekuju dioničarima, (5) sve strože regulatorne obveze
- sve veći broj spajanja i preuzimanja i drugi trendovi konsolidacije industrije



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

PEST analiza

– primjer iz farmaceutske djelatnosti (3/5) -

S – sociokulturni, ekološki i medijski činitelji

- Starenje stanovništva i sve veći udio starog stanovništva u ukupnoj populaciji (to je i prilika i prijetnja)
- fenomen pretilosti u razvijenim zemljama
- Sve veća informiranost i očekivanja korisnika i potrošača
- Sve je veći utjecaj javnog zagovaranja i građanskog aktivizma, a ne treba zanemariti ni utjecaj društvenih mreža.
- Postavlja se pitanje kako farmaceutska poduzeća mogu odgovoriti na zahtjeve potrošača, a da istovremeno ne prekoračuju postavljene regulatorne granice
- Sve veća važnost društvene odgovornosti i ekoloških pitanja u farmaceutske djelatnosti koje trebaju postati važna sastavnica strategija farmaceutskih poduzeća.
- Funkcije marketinga i razvoja novih proizvoda u farmaceutskim poduzećima trebali bi se usmjeriti na identifikaciju prilika za razvoj „zelenih“, odnosno eko-proizvoda u svrhu promicanja općeg dobra
- Sve veća medijska osjetljivost i nepovjerenje na aktivnosti farmaceutske industrije



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

PEST analiza

– primjer iz farmaceutske djelatnosti (4/5) -

T – tehnološki i znanstveni činitelji

- Tehnološki napredak stvara nove poslovne perspektive kako u pogledu novih terapijskih sustava, tako i u pogledu provizija u zdravstvu.
- Razvoj novih supstancija koje mogu biti osnova za lijekove s visokim tržišnim potencijalom
- Strateško povezivanje istraživačkih centara farmaceutskih poduzeća
- Jedna od prilika za farmaceutska poduzeća nalazi se i na Internetu, a ostvaruje se kroz: (1) razvoj novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, (2) utjecaj društvenih medija na zdravstvo, (3) kustomizirane tretmane i usluge i (4) izravnu komunikaciju s pacijentima (direktno oglašavanje).



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

PEST analiza – primjer (5/5)

činitelji	utjecaj na poslovanje poduzeća "X"
politički i pravni činitelji <ul style="list-style-type: none"> o rastući pritisci na vlade, te sektor zdravstva i socijalne skrbi o zahtjevi za uštedama od strane državnih administracija o harmonizacija zdravstvenih sustava u Europi o povećan broj sudskih parnica o promjene u oglašavanju i zakonima o zaštiti potrošača o globalna neusklađenost legislative 	<ul style="list-style-type: none"> o cjenovni pritisci, poslovni gubici i pad investicija o uvođenje referentnih cijena, dostupnost i transparentnost informacija o cijenama, potreba za cjenovnim usklađivanjem o potreba za obrazovanjem o prepoznavanje kvalitete kao ključa uspjeha o nemogućnost racionalizacije na globalnoj razini (različnost sustava EU i SAD)
ekonomski činitelji <ul style="list-style-type: none"> o svjetska ekonomska kriza o smanjenje raspoloživog dohotka o trendovi spajanja i preuzimanja, odnosno konsolidacija industrije 	<ul style="list-style-type: none"> o opiranje potrošača dodatnim izdacima za lijekove što uzrokuje cjenovne pritiske, no prilike za rast tržišta prepoznaju se u činjenici da stanovništvo ubrzano stari o potreba za kreiranjem dodane vrijednosti za potrošača o pojačani pritisci i zahtjevi od strane dioničara
sociokulturni, ekološki i medijski činitelji <ul style="list-style-type: none"> o osviještenost potrošača (pacijenata) i promjene u očekivanjima o jačanje javnog zagovaranja i građanskog aktivizma, te posljedično jačanje moći potrošača o fenomeni pretilosti i ubrzanog starenja stanovništva o jačanje svijesti o važnosti zaštite okoliša i društvene odgovornosti 	<ul style="list-style-type: none"> o pojačani pritisci u kontekstu pružanja odgovarajuće kvalitete proizvoda i usluga potrošačima o rastuća potreba za obrazovanjem i transparentnim izvještavanjem (npr. informacije o cijenama) o stvaranje potrebe za učinkovitim istraživanjem tržišta i boljim prikupljanjem informacija o fenomeni pretilosti i starenja stanovništva otvaraju prilike za rast tržišnog udjela o otvaranje novih prilika za rast kroz razvoj eko proizvoda
tehnološki i znanstveni činitelji <ul style="list-style-type: none"> o nove ICT tehnologije o društveni mediji o kustomizacija proizvoda i usluga o direktno oglašavanje 	<ul style="list-style-type: none"> o razvoj e-modela poslovanja o izravna komunikacija s potrošačima (pacijentima) o rastuća potreba za odgovarajućim uslužnim objektima

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Izvor: Prilagođeno prema: Shaw, A. (2001) A PESTLE Analysis for the Pharmaceutical Industry. Strategic Planner. Dostupno na: <http://www.strategicplanet.com/2011/01/a-pestle-analysis-for-the-pharmaceutical-industry/> (18. 01. 2014.)

LONGPEST analiza

- PEST analiza se može proširiti na način da obuhvati i dimenziju lokalno/nacionalno/globalno (LONGPEST analiza).
- To je korisno kad se analiza makro-okoline provodi u globalnim i multinacionalnim korporacijama koje djeluju s različitim djelatnostima na stotinama različitih tržišta s izraženim posebnostima u svojoj ponudi i tržišnom nastupu.
- Slično vrijedi i za izvorno orijentirana hrvatska poduzeća, koja nakon provedbe općenite PEST analize mogu provesti i podupiruću LONGPEST analizu za one dijelove poslovanja u kojima imaju različite lokalne, nacionalne i globalne utjecaje.

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

LONGPEST analiza

	Lokalni	Nacionalni	Globalni
Pravni i politički činitelji (P)			
Ekonomski činitelji (E)			
Sociokulturni, ekološki i medijski činitelji (S)			
Tehnološki i znanstveni činitelji (T)			

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

LONGPEST– primjer sažetka analize

	Lokalni	Nacionalni	Globalni
Pravni i politički činitelji (P)	Potpora i odobrenja lokalnih zajednica za izgradnju energetske objekata	Propisi i zakoni koji se tiču energije Nacionalna energetska politika	Rješenja i regulacija na razini Europske unije i svijeta
Ekonomski činitelji (E)	Lokalni dohodak	Kamatne stope i bankovna politika financiranja energetske projekata	Rast globalne potražnje za energijom
Sociokulturni, ekološki i medijski činitelji (S)	Kvalifikacijska struktura lokalnog stanovništva Pitanje zaštite okoliša na lokalnoj razini	Kvalifikacijska struktura i raspoloživost stručnog kadra	Globalna raspoloživost vrhunskih energetske eksperata Promjena klime
Tehnološki i znanstveni činitelji (T)	Lokalni pristup energetskim mrežama	Suradnja s vodećim obrazovnim institucijama	Smanjenje cijene proizvodnje alternativnih izvora energije

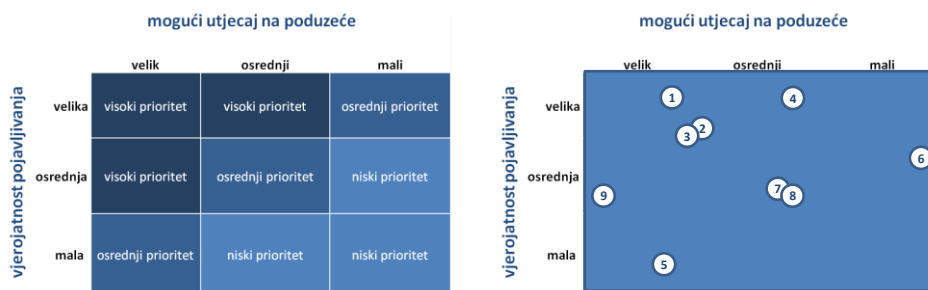
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Identifikacija eksternih strateških faktora iz makro-okoline

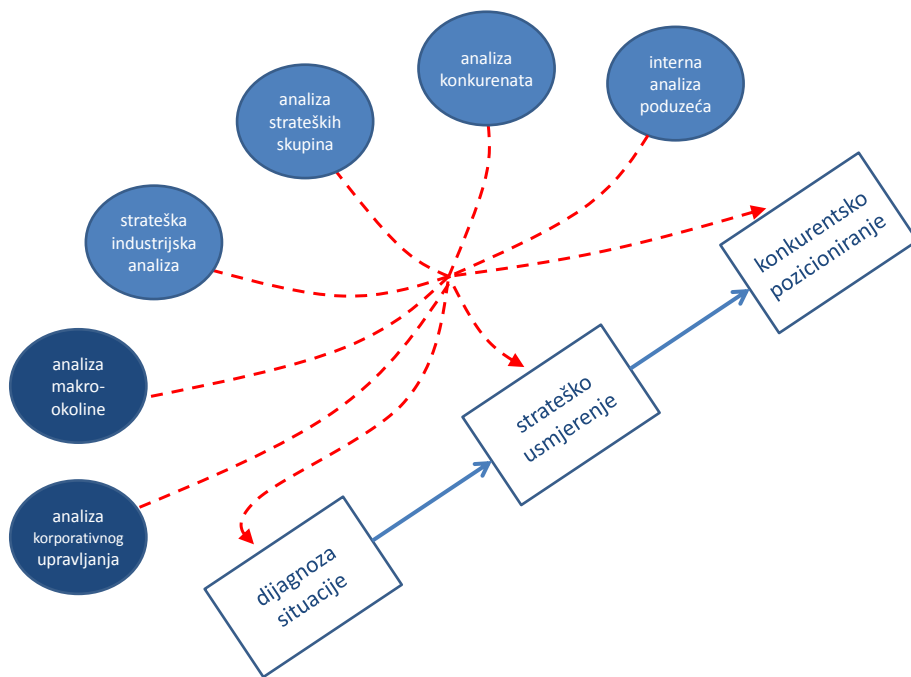
najvažniji strateški faktori	težinski faktor	ocjena	ponderirana ocjena	trajanje			komentar
				kratki rok	srednji rok	dugi rok	
1.							
2.							
3.							
4.							
...							
n.							
ukupno	1,00	x					

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Matrica prioriteta eksternih strateških faktora



© prof. dr. sc. Darko Tipurić



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Analiza korporativnoga upravljanja

- Analiza konteksta korporativnog upravljanja
- Analiza strukture korporativnoga upravljanja
- Analiza interesno-utjecajnih skupina



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Korporativno upravljanje (1/3)

- Korporativno upravljanje (engl. *Corporate Governance*) područje koje se bavi odnosima upravljačkih struktura u korporacijama
- Krucijalna pitanja korporativnog upravljanja su: **tko** nadzire korporaciju i **zašto** (položaj korporativne kontrole).
- Korporativno upravljanje je **proces** kojima korporacije odgovaraju pravima i željama svojih interesno-utjecajnih skupina – *stakeholdera*.



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Korporativno upravljanje (2/3)

- može se definirati, između ostaloga, kao **sustav nadzornih mehanizama** kojima **svi** dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, **ne ugroživši** njezin dugoročni opstanak i prosperitet.
- Glavna područja korporativnog upravljanja vezuju se za relacije moći, utjecaja, ovlasti i odgovornosti unutar složenih poslovnih sustava



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Korporativno upravljanje (3/3)

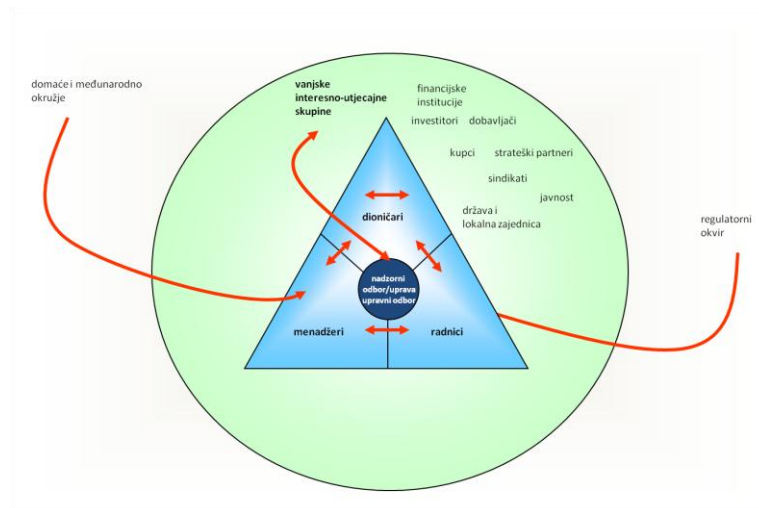


- Korporativno upravljanje uključuje skup odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina (stakeholdera) poduzeća
- definira okvir za postavljanje ciljeva poduzeća i određivanje sredstava za postizanje tih ciljeva te praćenje izvedbe i djelotvornosti
- Korporativno upravljanje je svojevrsni “menadžment menadžmenta” ili “metamenadžment”



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Kontekst korporativnog upravljanja



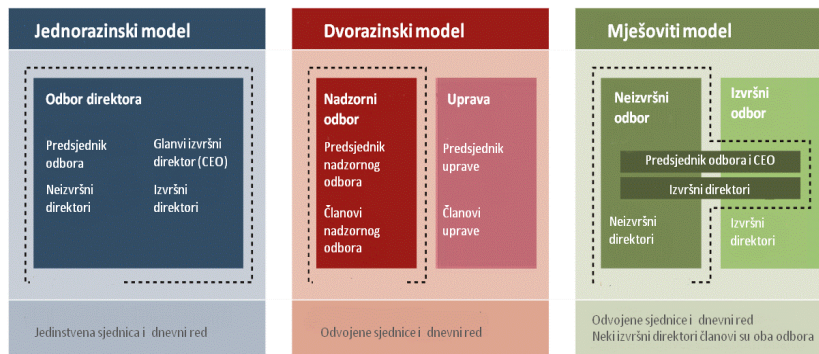
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Modeli korporativnog upravljanja – jednorazinski i dvorazinski



© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Obilježja modela korporativnog upravljanja u Europi



Primjer: nadzorni odbor i uprava T-HT d.d.

Nadzorni odbor:

- 9 članova: 8 bira glavna skupština, 1 biraju zaposlenici
- domaći i inozemni članovi
- visokoobrazovani stručnjaci s međunarodnim iskustvom
- HT se pridržava odredbi Kodeksa korporativnog upravljanja uz iznimke
- raspravlja o: strateškom programu, regulatornim okvirima, trendovima, HR, planovima za naredna razdoblja, upravljanju novcem i sl.
- Nadzorni odbor je ustrojio Odbor za naknade i imenovanja i Odbor za reviziju

Uprava

- 7 članova; CEO, CFO, CTIO, CHRO, COO, COO Residential, COO Business
- domaći i inozemni članovi
- donosi strateške odluke

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Uprava T-HT Grupe



Davor Tomašković

Predsjednik Uprave i glavni direktor



Norbert Hentges

član Uprave i glavni operativni direktor (COO)



Dino Dogan

član Uprave i glavni direktor za financije (CFO)



Irena Jolić Šimović

članica Uprave i glavna direktorica za ljudske resurse (CHRO)



Božidar Poldružač

član Uprave i glavni direktor za tehniku i informacijske tehnologije (CTO / CIO)



Nataša Rapačić

članica Uprave i glavna operativna direktorica za privatne korisnike (COO Residential)



Jens Hartmann

član Uprave i glavni operativni direktor za poslovne korisnike (COO Business)

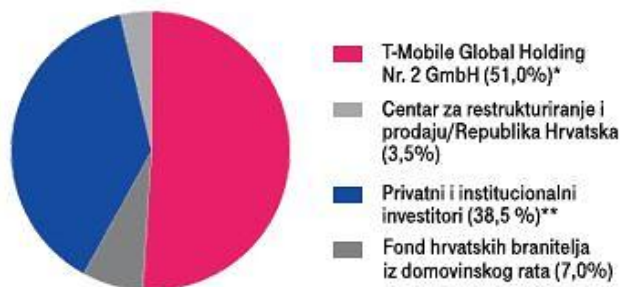
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Nadzorni odbor T-HT Grupe

Mark Klein, predsjednik
dr. sc. Ivica Mišetić, zamjenik predsjednika
dr. Kathryn Walt Hall, članica
dr. Oliver Knipping, član
Mark Nierwetberg, član
dr.sc. Ilias Drakopoulos, član
Damir Grbavac, član
Juko Cikojević, član
dr. Ralph Rentschler, član

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Vlasnička struktura i dionice T-HT d.d.



* T-Mobile Global Holding Nr. 2 GmbH je društvo u stopostotnom vlasništvu Deutsche Telekom AG.

** Među privatnim i institucionalnim investitorima kao investitor s najvećim vlasničkim udjelom nalazi se Raiffeisen obvezni mirovinski fond. Na dan 31.12.2013. Raiffeisen obvezni mirovinski fond imao je 7,7% dionica T-HT-a.

Interesno-utjecajne skupine (*stakeholderi*)

- *Stakeholder* je engleska riječ za interesno-utjecajnu skupinu u poduzeću (ili nekoj drugoj organizaciji) i oko njega.
- **Interesno-utjecajne skupine** su pojedinci, grupe i organizacije, kao i koalicije pojedinaca, grupa i organizacija, unutar i izvan poduzeća, koja imaju neka **prava, zahtjeve ili interese** od poduzeća. Iskazuju ih zbog posebnog odnosa, preuzimajući **manji ili veći rizik** zbog svoje povezanosti s poduzećem.

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Analiza interesno-utjecajnih skupina

1. Tko su *stakeholderi* organizacije?
2. Koji su im interesi, prava i zahtjevi?
3. Koje mogućnosti i izazove pružaju *stakeholderi* organizaciji, a koje organizacija *stakeholderima*?
4. Koje ekonomske, pravne, etičke i filantropske odgovornosti naša organizacija ima?
5. Koje strategije i akcije organizacija treba poduzeti kako bi najbolje upravljala izazovima i mogućnostima koji su vezani za *stakeholdere*?

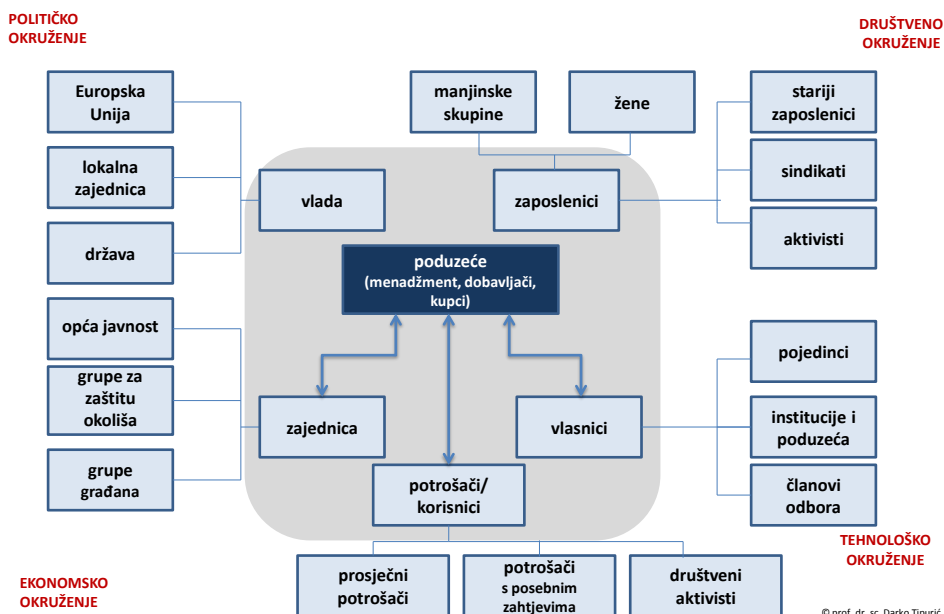
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Vrste stakeholdera

- **Primarni stakeholderi** dobavljači su kritičnih resursa – dioničari, zaposlenici, kupci i dobavljači, često i veliki kreditori, ali to još uvijek ne znači da bi organizacije interese svih svojih primarnih *stakeholdera* trebala držati jednakima. Njihovi interesi su izravni i opipljivi, a oni su presudni za postojanje i djelovanje organizacije.
- **Sekundarni stakeholderi** su oni na koji neizravno utječu na organizaciju i njihov status se često određuje samom njezinom aktivnošću. Njihovi interesi su neizravni i udaljeni. To su: krajnji potrošači, konkurenti, država na različitim razinama, javnost, društvo kao cjelina, mediji itd.

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Tko su stakeholderi poduzeća?



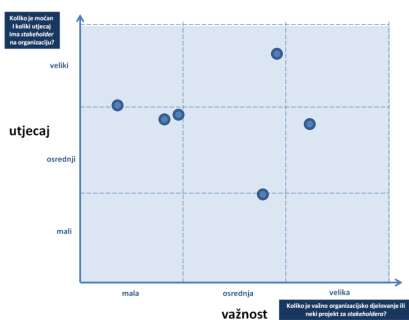
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Primarni stakeholderi - priroda interesa i moći -

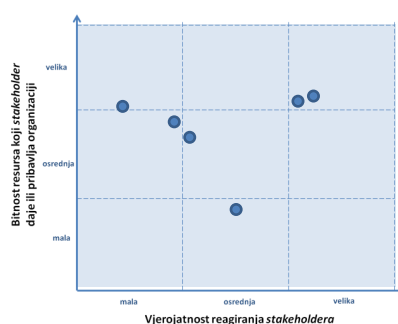
STAKEHOLDER	PRIRODA INTERESA-STAKEHOLDER ŽELI	PRIRODA MOĆI-STAKEHOLDER UTJEČE NA PODUZEĆE
ZAPOSLENICI	<ul style="list-style-type: none"> zadržati stabilnu zaposlenost u poduzeću dobiti pravednu plaću za svoj rad rad u sigurnoj, ugodnoj okolini 	<ul style="list-style-type: none"> snagom sindikalnog pregovaranja akcijama radnika i štrajkovima Publicitetom
VLASNICI/DIONIČARI	<ul style="list-style-type: none"> dobivanje zadovoljavajućeg prinosa na investicije (dividende) realizacija povećanja dioničke vrijednosti tijekom vremena 	<ul style="list-style-type: none"> realizacijom glasačkih prava temeljenih na vlasništvu dionica izvršavanjem prava inspekcije poslovnih knjiga i zaposlenika poduzeća
KUPCI	<ul style="list-style-type: none"> ostvarenje poštene razmjene; vrijednost i kvaliteta za potrošeni novac dobivanje i pouzdanog proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> kupnjom proizvoda od konkurenata bojkotiranjem poduzeća čiji proizvodi su nezadovoljavajući ili čija je poslovna politika neprihvatljiva
DOBAVLJAČI	<ul style="list-style-type: none"> dobivanje redovitih narudžbi za proizvode biti pravodobno plaćen za isporučene proizvode 	<ul style="list-style-type: none"> odbijanjem da se izvrši narudžba ako su prekršeni uvjeti ugovora nuđenjem proizvoda konkurentima

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Analiza interesno-utjecajnih skupina



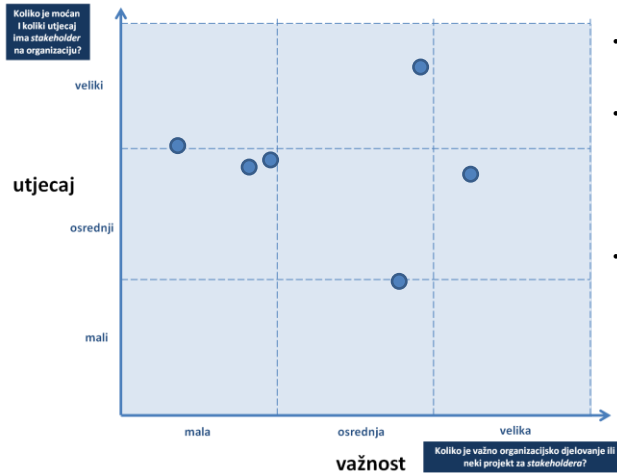
Matrica utjecaja i važnosti
interesno-utjecajnih skupina



Matrica bitnosti resursa i
vjerojatnosti reagiranja interesno-
utjecajnih skupina

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Analiza interesno-utjecajnih skupina

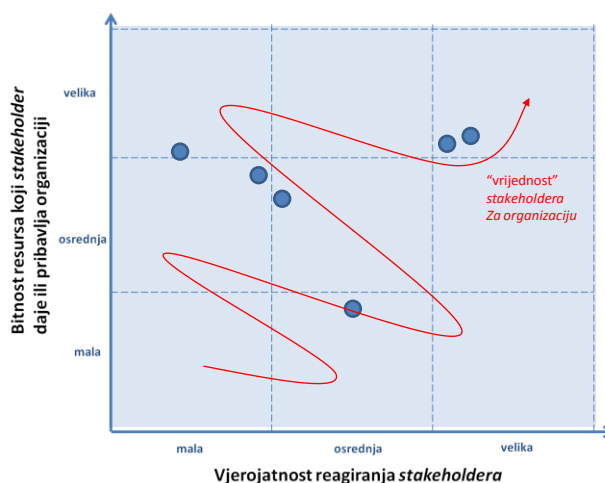


- **utjecaj** se odnosi na to koliko je neki *stakeholder* moćan prema organizaciji
- **važnost** odnosi na pitanje koliko je organizacijsko djelovanje (opće ili posebno djelovanje; projekt ili neka inicijativa) važno ili korisno za stakeholdera.
- Utjecaj interesno-utjecajnih skupina je prilično stabilna kategorija, dok važnost ovisi o konkretnim ciljevima koje organizacija želi postići.

© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Matrica utjecaja i važnosti interesno-utjecajnih skupina

Analiza interesno-utjecajnih skupina

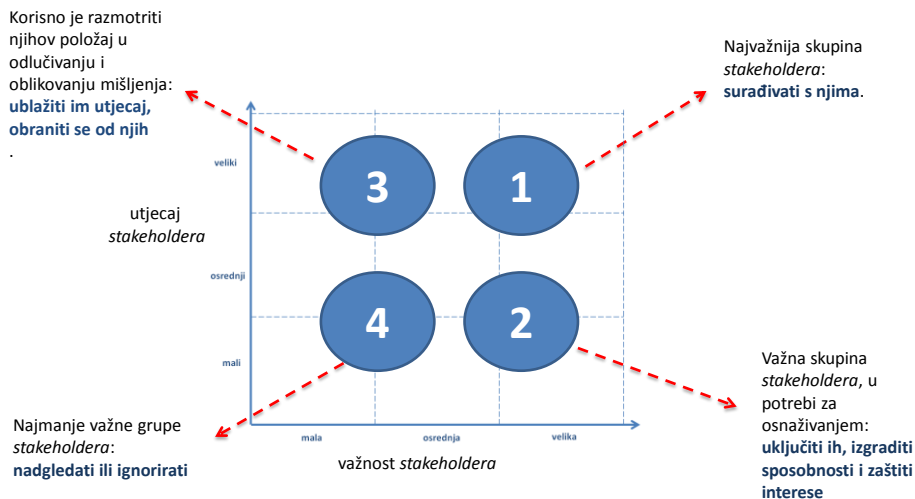


- Što je veći utjecaj i važnost za interesno-utjecajne skupine (na matrici važnosti i utjecaja položaji prema „gore desno“), to je i veća vjerojatnost da će *stakeholder* reagirati i uključiti se u promatranu situaciju.
- Pojedini *stakeholderi* usto dobavljaju iznimno važne tj. kritične resurse za dugoročni opstanak organizacije ili za uspjeh nekoga od projekata

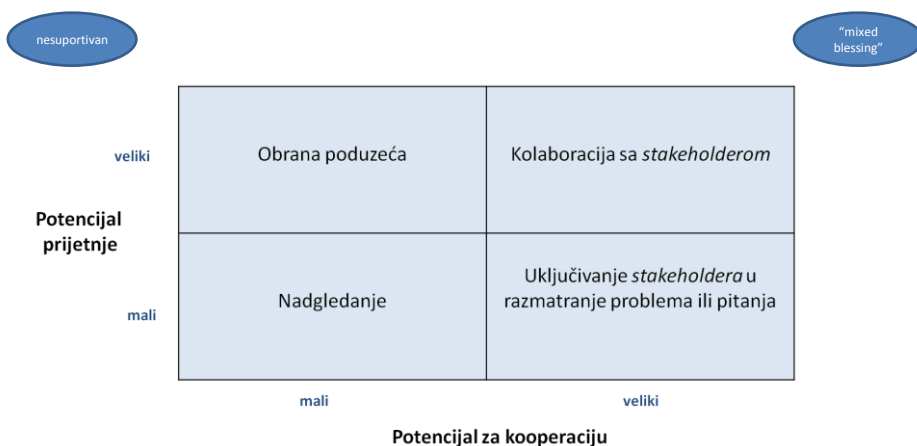
© prof. dr. sc. Darko Tipurić

Matrica bitnosti resursa i vjerojatnosti reagiranja interesno-utjecajnih skupina

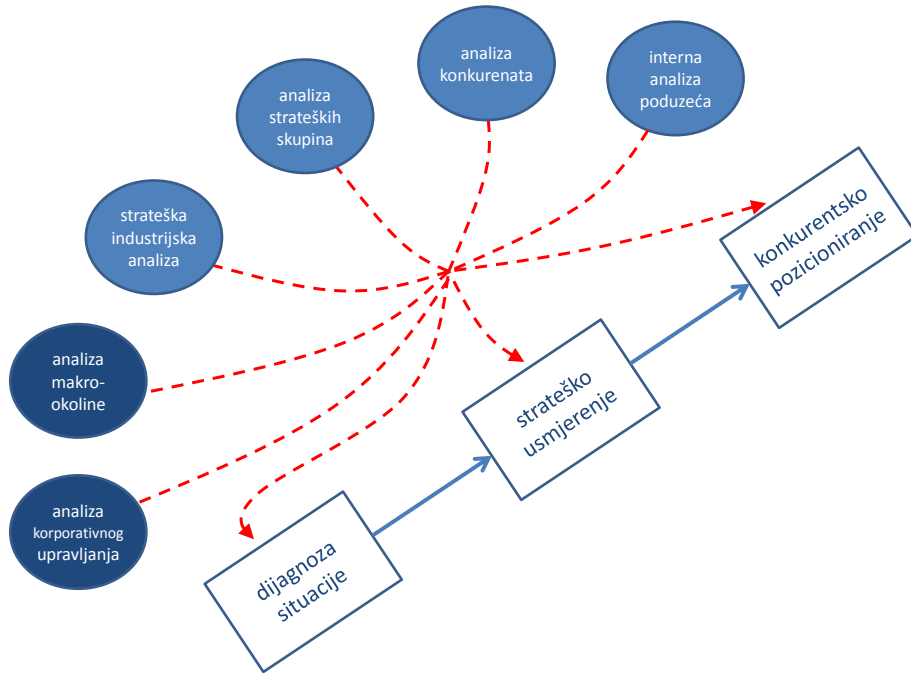
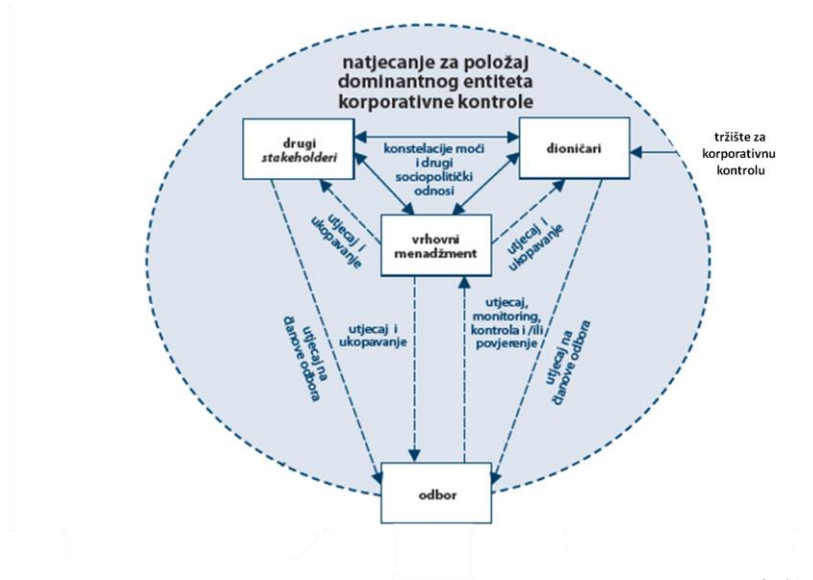
Strategije prema *stakeholderima* ovisno o njihovu utjecaju i važnosti



Strategije prema *stakeholderima* ovisno o potencijalima prijetnje i kooperacije



Dinamika korporativnog upravljanja



Ključni pojmovi i koncepti

- Dijagnoza situacije
- SWOT analiza
- Okolina poduzeća
- Turbulentnost okoline
- Analiza makro-okoline
- PEST analiza
- LONGPEST analiza
- Eksterni strateški faktori makro-okoline
- Matrica prioriteta eksternih strateških faktora
- Korporativno upravljanje
- Modeli korporativnog upravljanja
- Organi korporativnog upravljanja
- Interesno-utjecajne skupine (stakeholderi)
- Analiza interesno- utjecajnih skupina
- Matrica utjecaja i važnosti *stakeholdera*
- Matrica bitnosti resursa i vjerojatnosti reagiranja *stakeholdera*
- Strategije prema *stakeholderima*
- Dinamika korporativnoga upravljanja