

# Uloga i značaj menadžmenta u virtualnoj ekonomiji

---

Ivandić, Viktorija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:916516>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Viktorija Ivandić

# **ULOGA I ZNAČAJ MENADŽMENTA U VIRTUALNOJ EKONOMIJI**

Diplomski rad

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet Zagreb

Kolegij: Virtualna ekonomija

Mentor: Prof. dr. sc. Marko Kolaković

Broj indeksa: 0067532839

Zagreb, lipanj 2020.

Viktorija Ivandić

**ULOGA I ZNAČAJ MENADŽMENTA U VIRTUALNOJ  
EKONOMIJI**

**THE ROLE AND IMPORTANCE OF MANAGEMENT IN  
THE VIRTUAL ECONOMY**

Diplomski rad

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet Zagreb

Kolegij: Virtualna ekonomija

Mentor: Prof. dr. sc. Marko Kolaković

Broj Indeksa: 0067532839

Zagreb, lipanj 2020.



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

10.06.2020, Zagreb

(mjesto i datum)

*[Handwritten signature]*

(vlastoručni potpis studenta)

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. NASTANAK I RAZVOJ VIRTUALNE EKONOMIJE.....	3
2.1. Pojava virtualne ekonomije i novih čimbenika poslovanja.....	3
2.2. Moderne tehnologije kao preduvjet nastanka virtualne ekonomije .....	5
2.2.1. Nova ekonomija i porast primjene informacijske i komunikacijske tehnologije .....	7
2.2.2. Promjene u transportu i upravljanju lancem opskrbe .....	9
2.3. Ekonomski procesi koji su doveli do razvoja virtualne ekonomije .....	11
2.3.1. Brzina poslovanja i agilnost konkurencije .....	11
2.3.2. Znanje i intelektualni kapital kao ključni resursi poslovanja .....	13
2.3.3. Virtualizacija cjelokupnog poslovanja.....	16
2.4. Virtualna organizacija kao rezultat virtualizacije poslovanja .....	19
3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM SUBJEKTIMA VIRTUALNE EKONOMIJE .....	21
3.1. Značajnost menadžmenta virtualne ekonomije .....	21
3.2. Oblici menadžmenta virtualnih poduzeća .....	22
3.2.1. Projektni menadžment .....	24
3.2.2. Mrežni menadžment .....	26
3.2.3. Mrežni broker .....	27
3.3. Projektni menadžment u Hrvatskoj .....	29
3.4. Složenost procesa upravljanja virtualnim poduzećem.....	31
3.5. Virtualni poduzetnik .....	34
3.6. Instrumenti menadžerskog računovodstva virtualnog poduzeća.....	37
3.6.1. Menadžerski sustav kontrole .....	38
3.6.2. Upravljanje troškovima utemeljeno na aktivnostima .....	39
3.6.3. Metoda ciljanih troškova.....	41
4. IZAZOVI MENADŽMENTA U UVJETIMA VIRTUALNOG POSLOVANJA .....	43
4.1. Menadžerska teorija o novoj ulozi menadžera .....	43
4.2. Utjecaj globalizacije na razvoj suvremenog menadžmenta .....	44
4.3. Moderni pristupi menadžerskim procesima .....	47

4.4. Funkcije menadžmenta u uvjetima virtualnog poslovanja.....	48
4.4.1. Menadžerska funkcija vođenja .....	49
4.4.2. Menadžerska funkcija planiranja.....	51
4.4.3. Menadžerska funkcija organiziranja.....	53
4.4.4. Menadžerska funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.....	54
4.4.5. Menadžerska funkcija kontroliranja .....	56
4.5. Ključne kompetencije suvremenih menadžera.....	58
5. ZAKLJUČAK.....	60
LITERATURA .....	61
POPIS TABLICA .....	64
POPIS SLIKA.....	65

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Nakon što je poslovni svijet doživio korjenite promjene izravno povezane s pojavom suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije pojavila se nova, virtualna ekonomija. Tradicionalna poduzeća su morala naći nove načine prilagodbe u suvremenim uvjetima poslovanja pa se tako i tradicionalni menadžment morao prilagoditi razvijanjem suvremenih pristupa koji se temelje na razvoju specifičnog modela upravljanja virtualnim poduzećima.

Predmet ovog rada je menadžment virtualne ekonomije koji dobiva mnogo složeniju ulogu od klasičnog menadžmenta industrijske ekonomije zbog raznih promjena koje su se dogodile u načinu poslovanja poduzeća. Cilj rada je definirati novu ulogu menadžera u virtualnoj ekonomiji, opisati promjene koje su se dogodile u načinu upravljanja virtualnim poduzećima, objasniti funkcije menadžera u uvjetima virtualnog poslovanja te utvrditi ključne razlike klasičnog i suvremenog menadžmenta 21. stoljeća.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za izradu ovog diplomskog rada korišteni su prikupljeni sekundarni izvori podataka koji su dostupni u stručnoj i znanstvenoj literaturi. Odnose se na domaću i stranu literaturu, odnosno knjige, stručne časopise, znanstvene radove i internetske izvore iz područja virtualne ekonomije i menadžmenta.

Metode korištene za prikupljanje podataka su metoda analize sadržaja u kojoj se preko složenih pojmova dolazi do segmentiranih. Metoda opisivanja kojom se opisuju pojmovi, procesi i metode. Metoda indukcije kojom se analizom pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka te metoda dedukcije kojom se od općeg suda izvode pojedini činjenični zaključci.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet međusobno povezanih poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno u kojem se pobliže objašnjava tema i cilj rada, izvori podataka i metode korištene za prikupljanje tih podataka te se opisuje sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju se opisuju preduvjeti koji su doveli do nastanka virtualne ekonomije te ekonomski procesi koji su unaprijedili razvoj virtualne ekonomije kao što su brzina poslovanja, agilnost konkurencije, intelektualni kapital i virtualizacija cjelokupnog poslovanja. U trećem poglavlju se obrađuje menadžment virtualnih poduzeća, oblici menadžmenta virtualnog poduzeća, proces upravljanja virtualnim poduzećem i instrumenti menadžerskog računovodstva.

Četvrto poglavlje se bavi izazovima menadžmenta u uvjetima virtualnog poslovanja. Definira se nova uloga menadžera, pojašnjava kakav utjecaj ima globalizacija na razvoj suvremenog menadžmenta, navode se novi pristupi menadžerskim procesima i nove funkcije menadžmenta u uvjetima virtualnog poslovanja te se navode ključne kompetencije koje suvremeni menadžer treba imati kako bi uspješno savladao nove izazove pred kojima se nalazi. U petom, posljednjem poglavlju navodi se zaključak u kojem će se ukratko zaokružiti cijela tema diplomskog rada.



## **2. NASTANAK I RAZVOJ VIRTUALNE EKONOMIJE**

### **2.1. Pojava virtualne ekonomije i novih čimbenika poslovanja**

Krajem 20. stoljeća poslovni su svijet zahvatile duboke promjene izravno povezane s pojavom suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije. S razvojem proizvodne i transportne tehnologije te informacijskih sustava sve se više zapostavlja tradicionalna, klasična ekonomija i ulazi se u svijet virtualne ekonomije. Zahvaljujući brojnim prednostima koje pregršt dostupnih informacija i nove tehnologije nude, u virtualnoj ekonomiji omogućeno je virtualno poslovanje; poslovanje na jedan potpuno novi, donedavno nezamisliv način. Virtualno poslovanje preuzima sve veći dio suvremenog poslovnog života. Otvaraju se brojne nove poslovne mogućnosti. Poduzeća i poduzetnici sve se više koriste virtualnim radnim mjestima i pribjegavaju takvom načinu poslovanja jer im ono otvara brojne prednosti u odnosu na dosadašnji način rada.

Na pojavu i razvoj virtualne ekonomije utjecali su svi poslovni koncepti nastali krajem 20. i na prijelazu u 21. stoljeće. Virtualna ekonomija čvrsto je povezana s globalizacijom i umrežavanjem u ekonomiji. Poseban naglasak stavlja se pritom na znanje pa se može smatrati da virtualna ekonomija predstavlja nastavak trenda ekonomije znanja popularnog na prijelazu iz 20. u 21. stoljeće. Jednako kao i u slučaju ekonomije znanja prije desetak godina, i virtualna ekonomija danas dijeli isto mišljenje o nužnosti stvaranja društva znanja.

Općenito se može reći da je donesen jedinstveni konsenzus o tome da je znanje danas najvažniji ekonomski resurs, a znanjem bogati radnici najtraženija roba na tržištu. Pored znanja, izvor bogatstva postaje i poduzetnička sposobnost prepoznavanja novih prilika koje dolaze iz okoline, oblikovanje starih ideja na nove načine i njihovo sagledavanje u širem kontekstu. Pored znanja, informacija predstavlja drugi ključan čimbenik suvremenog poslovanja. Informacija kao resurs koji nema svoj opipljivi karakter niti jasnu financijsku vrijednost, a niti se upotrebom u poslovnom procesu troši iz temelja je promijenila resursnu ekonomsku teoriju. Klasični čimbenici poslovanja poput zemlje, rada i kapitala bivaju zamijenjeni novima, što je i prikazano u tablici 1. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, Zagreb, Strategija, str. 1-8.

**Tablica 1. NOVI ČIMBENICI POSLOVANJA U VIRTUALNOJ EKONOMIJI**

KLASIČNI ČIMBENICI POSLOVANJA	NOVI ČIMBENICI POSLOVANJA
<b>ZEMLJA</b> - kao mjesto obavljanja poslovne aktivnosti i kao izvor energetske i ne-energetske resursa	<b>VIRTUALNI PROSTOR</b> - (internet) kao „mjesto“ obavljanja poslovanja i nepresušni izvor informacija i ideja
<b>RAD</b> - tradicionalni rad mjereno brojem radnika i vremenom provedenim u uredu, tvornici...	<b>TELEWORK</b> - „rad na daljinu“, različiti oblici teleworka i pojava novih vrsta radnika
<b>KAPITAL</b> - fizički (tvornice, zgrade, strojevi..) i financijski (novac i surogat novca)	<b>INTELEKTUALNI KAPITAL</b> - ljudski, strukturalni i potrošački kapital

Izvor: Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, str. 9.

Kao posebno značajan čimbenik koji utječe na ekonomske promjene i pojavu virtualne ekonomije nalazi se pitanje izbora lokacije poslovanja. Dostupnost resursa oduvijek je bio ključan faktor koji se uzimao u razmatranje prilikom izbora lokacije poslovanja. Razlike u dostupnosti resursa između konkurenata oblikovale su njihove konkurentne prednosti. U uvjetima globalizacije široka primjena informacijske i komunikacijske tehnologije te napredak u transportnoj tehnologiji omogućili su promjene u izboru lokacije proizvodnje. Kako se sve manja pozornost poklanja relativnim transportnim troškovima, drugi faktori koji utječu na odabir lokacije, poput dostupnosti specijaliziranih znanja i vještina, dolaze do izražaja. Specijalizirani „radnici znanja“ i njihove vještine predstavljaju taj kritičan resurs koji uspješna poduzeća danas razlikuje od neuspješnih. Podršku nastanku i razvoju virtualne ekonomije daju još i brojni drugi ekonomski, socijalni i institucionalni čimbenici.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, Zagreb, Strategija, str. 10.

## 2.2. Moderne tehnologije kao preduvjet nastanka virtualne ekonomije

Kako bismo uspjeli na globalnom tržištu potrebno je unaprijediti poslovne procese u pojedinim industrijama. Uspjeti u tome znači primijeniti informacijsku tehnologiju na odgovarajući način. U suvremenom poslovanju informacije i njihov nesmetan protok predstavljaju ključan čimbenik u razvoju poslovanja, a internet predstavlja nezamjenjivi komunikacijski kanal za njihovu razmjenu. U svrhu postizanja što boljih rezultata u promjeni pojedinih poslovnih procesa, potrebno je zadobiti podršku i razumijevanje vrhovnog menadžmenta u njihovoj provedbi. Poslovni procesi mogu se unaprijediti, odnosno iz korijena promijeniti, korištenjem suvremene informatičke tehnologije, na način da se zadovolji potreba kupca putem bržeg i logičnijeg povezivanja aktivnosti koje koriste resurse poduzeća.

Snažan razvoj informacijske tehnologije posljednjih godina uvjetovao je njezin utjecaj na razvoj gospodarstva. Stvorene su nove mogućnosti obrade tržišta, stvorena je potreba za novim proizvodima i uslugama, smanjeni su troškovi, povećana je učinkovitost i kvaliteta proizvoda i usluga. Informacijska tehnologija omogućila je primjenu svojevrsnog paradoksa u poslovanju, a to je uporaba induktivne logike u razvoju procesa. Naime, klasična ekonomija polazi od deduktivnog razmišljanja. Prvo se utvrdi problem, a zatim se biraju najbolja moguća rješenja. Informacijska tehnologija omogućuje suprotan način sagledavanja poslovnog problema. Najprije se stvara nova tehnologija, a naknadno se traži primjena u rješavanju postojećih poslovnih problema. Takav način razmišljanja i primjene logike „krivac“ je za snažnu ekspanziju informacijske tehnologije i stvaranje novih potreba na tržištu.<sup>3</sup>

S obzirom na današnju globalnu dostupnost navedene tehnologije može se reći da je ona u ovom trenutku sredstvo održavanja efikasnosti poslovnih procesa i konkurentnosti, a kako bi se postigle nove prednosti u odnosu na konkurenciju, bit će potrebna kreativnost ljudskog čimbenika u primjeni informacijske tehnologije. Informacija je imala znatan utjecaj na stvaranje virtualnih organizacija, a možemo reći i da su suvremene virtualne organizacije rezultat razvoja informacijskih tehnologija. Razvojem web tehnologija i e-poslovanja otvorile su se nove mogućnosti za stvaranje poslovnih procesa. Na primjer, tvrtka Amazon uvidjela je prednosti web

---

<sup>3</sup> Šuber, B. (2005) „Unapređenje poslovnih procesa pomoću informacijske tehnologije“, **Ekonomski vjesnik**, vol. XVIII, br. 1-2, str. 97-98. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/199766>.

poslovanja nudeći knjige i osiguravajući njihovu dostavu. Na taj način eliminirani su troškovi posrednika, kupnja je postala jednostavnija i globalno dostupna, te su narudžbe prosljeđivane izravno izdavačima. Virtualne organizacije u proizvodnji jednog proizvoda, u kojoj postoji podjela poslova i zadataka prema kompetencijama članova, također eliminiraju nepotrebne troškove i stvaraju proizvode prilagođene potrebama tržišta.<sup>4</sup>

Prema Chanu informacijske tehnologije se mogu raščlaniti na određene uloge. Uloge informacijskih tehnologija mogu se podijeliti na:

- uloga inicijatora (*eng. initiator*)
- uloga voditelja (*eng. facilitator*)
- uloga omogućitelja (*eng. enabler*)

Uloga inicijatora je da se ponaša kao agent određene promjene, a najčešće se ogleda u tome da određena bitna tehnologija prvo stvori određeni problem, a zatim ga rješava. Nove operacije u poduzeću mogu biti inicirane korištenjem dostupnih informacijskih tehnologija, a samim time informacijske tehnologije postaju inicijatori i daju korisnicima mogućnosti da prepoznaju rješenje prije pronalaska problema koje bi mogle riješiti.

Uloga voditelja pokazuje na koji način informacijske tehnologije služe kako bi učinile određeni posao lakšim. Svaki posao je danas puno lakše, brže i preglednije obavljati nego što je to nekoć bilo. Informacijske tehnologije prilikom dizajniranja određenih operacija u poduzeću također možemo gledati kao i dio tog dizajniranog proizvoda jer bez njihovog korištenja izrada toga ne bi bila moguća i isplativa.

Uloga omogućitelja je da pruža mogućnost asistiranja kako bi se postigao određeni cilj. Kako bi se provele potrebne operacije, određene procedure se moraju pratiti i implementirati. Ova uloga se najviše očituje u tome da onda kada informacijske tehnologije postignu proces inovacije, informacijske tehnologije i omogućuju taj proces.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Šuber, B. (2005) „Unapređenje poslovnih procesa pomoću informacijske tehnologije“, **Ekonomski vjesnik**, vol. XVIII, br. 1-2, str. 100. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/199766>.

<sup>5</sup> Chan, S. L., (2000) „Information technology in business processes“, **Business Process Management**, Journal, vol. 6, No. 3, str. 228. Dostupno na <https://doi.org/10.1108/14637150010325444>.

Iz svega navedenog moguće je zaključiti da je informacijska tehnologija dala veliki poticaj razvoju novih načina organizacije poslovanja i stvaranju novih poslovnih modela koji su pridonijeli većoj učinkovitosti i stvaranju dodane vrijednosti na mnogim tržištima. Umrežavanje virtualnih organizacija postalo je ostvarivo na globalnoj razini, a razmjena informacija, kao ključan faktor današnjeg poslovanja, brza i precizna. Stoga je informacijska tehnologija omogućila stvaranje nekonvencionalnih organizacija, nepoznatih dotadašnjem modelu poslovanja, koja ga je učinila iznimno konkurentnim. Informacijska tehnologija općenito je olakšala pojedine procese i omogućila stvaranje novih poslovnih procesa, koji poslovanje mijenjaju iz temelja, dodajući mu novu vrijednost.<sup>6</sup>

### **2.2.1. Nova ekonomija i porast primjene informacijske i komunikacijske tehnologije**

Krajem 20. stoljeća porast primjene informacijske tehnologije rastao je velikom brzinom. Godine 1991. izdatci za informacijsku tehnologiju premašili su izdatke za proizvodnu tehnologiju. Zbog toga se ta godina naziva i „prvom godinom“ nove ekonomije ili informacijskog razdoblja. S tom godinom završava dotadašnje industrijsko razdoblje koje je započelo još prvom Industrijskom revolucijom i izumom parnog stroja. Od tada poduzeća troše više sredstava na opremu koja sakuplja, provodi, analizira i distribuira informacije nego na strojeve koji mijenjaju fizički izgled svijeta. Danas je teško pronaći industrijsku granu, pojedino poduzeće ili poduzetnika bilo koje vrste koji nisu postali „informacijsko intenzivni“; tj. ovisni o znanju i informacijama kako privući kupce i klijente te o informacijskoj tehnologiji kao sredstvu koje će to provoditi.<sup>7</sup>

Bez obzira na različite definicije i metodologiju mjerenja, možemo zaključiti da je nova ekonomija strateška kombinacija ekonomskih politika države, sposobnosti izgradnje novih kapaciteta i organizacijskih promjena, što se zasniva na inovacijama, na suvremenim tehnologijama i na kreativnosti, promovirano kroz rastuću međunarodnu razmjenu i globalizaciju, povezano informacijskim tehnologijama koje omogućuju održiv ekonomski rast i poboljšanje životnog standarda nacije. Nova ekonomija je ekonomija znanja i ideja, gdje je ključ otvaranja novih radnih

---

<sup>6</sup> Šuber, B. (2005) „Unapređenje poslovnih procesa pomoću informacijske tehnologije“, *Ekonomski vjesnik*, vol. XVIII, br. 1-2, str. 101. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/199766>.

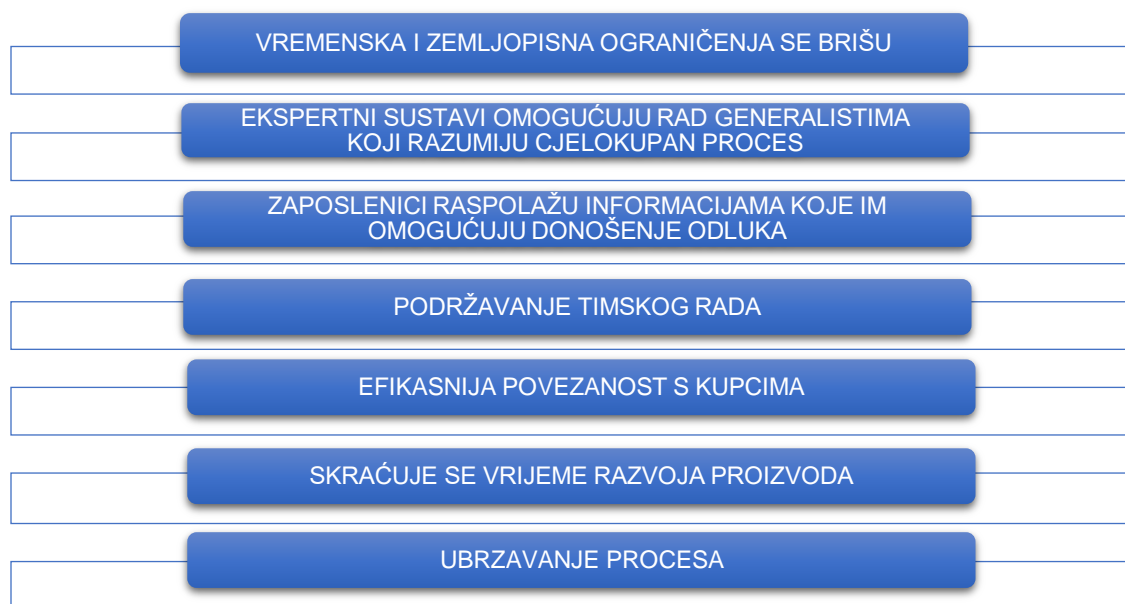
<sup>7</sup> Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, Zagreb, Strategija, str. 16.

mjesta i boljeg životnog standarda u inovativnim idejama i tehnologijama korištenima u izradi proizvoda i usluga.

ICT sektor ima neprijeporan značaj za ekonomski rast u promišljanjima ekonomista pristaša koncepta nove ekonomije i to je u brojnim studijama i dokazano. Studije su pokazale kako manje investicije u informatičku tehnologiju nose sa sobom slabiju transformaciju društva prema digitalnoj ekonomiji i sporiju stopu promjena. Razvitak ICT sektora ne predstavlja tehničku prednost samo jednog sektora, već više njih, što će imati rastući utjecaj na cjelokupnu ekonomiju i društvo. Iako su i prije ekonomisti isticali značaj tehnologije u procesu gospodarskog razvitka, nova ekonomija prepoznaje značaj tehnoloških inovacija i prednosti koje one nose. Pod znanjem se, dakle, ne misli samo na obrazovanje, već i na tehnološke inovacije i sposobnost pojedinaca da upravljaju tim inovacijama i suvremenom tehnologijom.<sup>8</sup>

Prema Šuberu prednosti informacijske tehnologije u odnosu na tradicionalne poslovne procese omogućuju:

#### **Slika 1. PREDNOSTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE**



Izvor: prilagođeno prema Šuber, B. (2005) „Unaprjeđenje poslovnih procesa pomoću informacijske tehnologije“, str. 100.

<sup>8</sup> Škuflić, L., Vlahinić-Dizdarević, N. (2003) „Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj“, **Ekonomski pregled**, 54 (5-6), str. 466. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/25464>.

### 2.2.2. Promjene u transportu i upravljanju lancem opskrbe

Promjene koje su u novije vrijeme uočljive u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, uzrokovane su dubokim promjenama u poslovanju u novoj, virtualnoj ekonomiji. Osnovni pokretači tih promjena predstavljaju tehničko-tehnološki progres te razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije koji su ujedno i pokretači globalizacije svjetskih tržišta. Globalno poslovanje pruža mogućnost izbora lokacije poslovanja i smještanja proizvodnje na najpovoljnije lokacije gdje se očekuju najbolji prinosi. Na taj način trend eksternalizacije ili outsourcinga ukupne svoje proizvodnje ili pojedinih dijelova lanca stvaranja vrijednosti suvremenih poduzeća bilježi strahoviti porast. U takvom okruženju i transportno tržište obilježavaju značajne promjene. Povijesno obilježeno razvojem različitih oblika transporta, od pomorskog, željezničkog, cestovnog, pa sve do zračnog, suvremeno transportno tržište danas obilježava potražnja za drastičnim skraćanjem raspona vremena dostave, stoga se mijenja i struktura svjetske transportne industrije. Dolazi do spajanja različitih kompanija, do jučerašnjih konkurenata sa ciljem formiranja dobavljača integriranih transportnih usluga.<sup>9</sup>

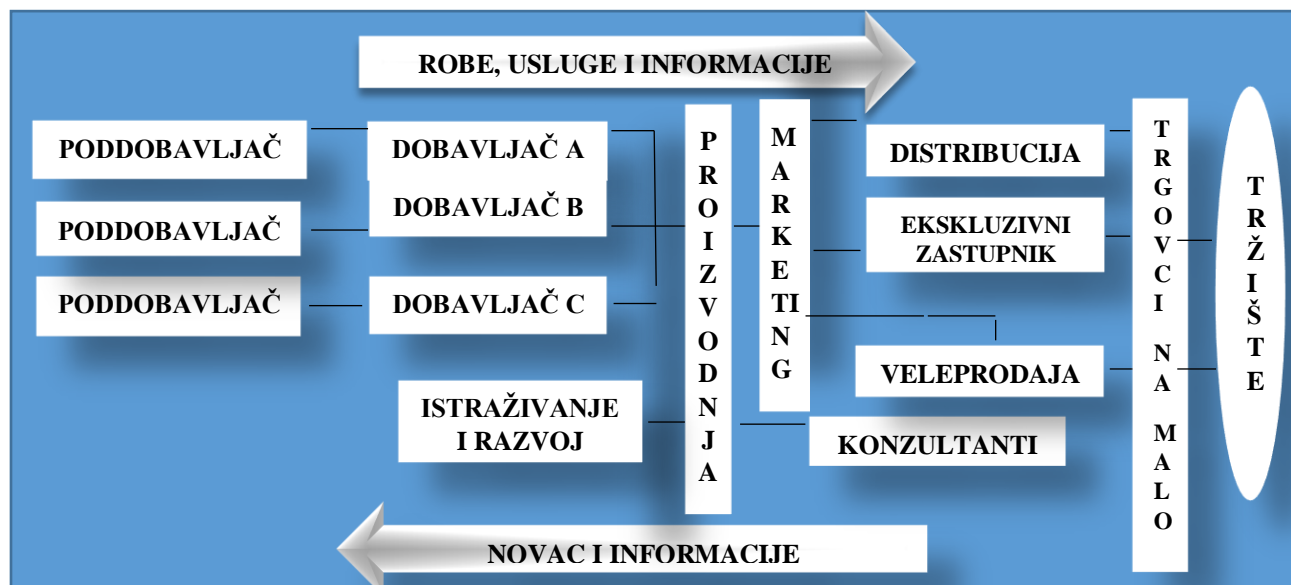
Novi modeli proizvodnje, poput virtualne organizacije te just-in-time sustava, također značajno utječu na promjenu u potražnji za transportnim uslugama. Dok količina koju je potrebno prevesti raste tek malim stopama, snažan naglasak stavlja se na druge kvalitete transportnih usluga, posebice brzinu, točnost i pouzdanost dostave. Skraćenje vremena i smanjenje transportnih troškova omogućuje postizanje značajnih ušteda i smanjenje cijene proizvoda. Kako brz i jeftin transport omogućuje povećanje efektivne raspoloživosti različitih fizičkih resursa, to utječe na porast značenja drugih nematerijalnih faktora proizvodnje, posebice znanja i specijalnih vještina dobro osposobljenih radnika. Umjesto fizičkog i financijskog kapitala kritični resurs suvremenog poslovanja postao je intelektualni kapital, a sve veći dio ostvarenih vrijednosti otpada na proizvodnju nematerijalnih proizvoda. Porast upotrebe interneta i informacijske tehnologije također ima velik utjecaj u preoblikovanju transportnog tržišta. Informacijska tehnologija drastično snižava transakcijske troškove, tj. troškove kupovine i prodaje robe i usluga. Kupci danas preko interneta mogu jednostavno uspoređivati cijene različitih proizvoda širom svijeta. S druge

---

<sup>9</sup> Kolaković, M. (2005) „Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe“, **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, vol. 3, br. 1, str. 196. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26221>.

strane, informacijska tehnologija omogućuje malim poduzećima i poduzetnicima lociranim bilo gdje u svijetu konkuriranje velikim multinacionalnim korporacijama.<sup>10</sup>

**Slika 2. SUVREMENI NAČIN TRANSPORTA**



Izvor: Prilagođeno prema Kolaković, M. (2005) „Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe“ str. 203.

Uspjeh suvremenih poduzeća ovisi o njihovoj sposobnosti upravljanja svim važnim lancima opskrbe u koje su uključeni. Zbog toga poduzeća moraju preispitati i inovirati svoje upravljanje, a posebno upravljanje lancima opskrbe. Jedna od glavnih odluka interesa za upravljanje lancem opskrbe je koliki bi dio opskrbnog lanca trebao biti u vlasništvu svake tvrtke. Ali u modernom okruženju same vertikalne integracije nisu dovoljne. Alternativa vertikalnoj integraciji je neki drugi oblik odnosa, ne nužno i vlasništvo. Odnos između veza lanca opskrbe detaljnije će se ispitati u pogledu tokova između uključenih operacija. Ti tokovi mogu biti transformirani resursi poput materijala ili transformirajućih resursa kao što su ljudi ili oprema. Za njihovo formiranje, izvedbu i rad možemo koristiti različite organizacijske koncepte, koji variraju u rasponu od klasične organizacije do virtualne organizacije. S gledišta upravljanja lancem opskrbe, virtualna organizacija može se razmatrati kao koncept operativne i/ili organizacijske strukture poslovanja.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Ibid. Str. 196.

<sup>11</sup> Potočan, V., Nedelko, Z. „Supply Chain Management and Virtual organization“, University of Maribor, Faculty of Economics and Business Maribor. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/46561487\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_and\\_Virtual\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/46561487_Supply_Chain_Management_and_Virtual_Organization).



Menadžment opskrbnog lanca nezaobilazan je u današnjem poslovanju. Opskrbni lanac povezuje sve faze, od sirovina, preko proizvodnje, do potrošača. Koordiniran je elektroničkim informacijskim sustavima. Tok elektroničkih informacija promijenio je rutinske aktivnosti dobavljača omogućivanjem neposrednog pristupa podacima prodajnog mjesta i davanjem neposredne odgovornosti za prognoziranje i isporuku proizvoda. U današnjem konkurentnom okruženju poduzeća su sve ovisnija o svojim dobavljačima. Menadžment opskrbnog lanca danas se mijenja prema uspostavljanju dugoročnih odnosa sa sve većim dobavljačima i prema potpunoj razmjeni informacija između dobavljača i kupaca. Povećana konkurencija prisilila je poduzeće na pronalaženje dobavljača po cijelome svijetu, a kao rezultat toga logistika i s njom povezani troškovi transporta robe preko velikih udaljenosti postali su glavni čimbenici u odabiru dobavljača. Korištenje međunarodnim dobavljačima produžuje opskrbi lanac uz istovremeni trend smanjivanja posredništva u cjelokupnom opskrbnom lancu.<sup>12</sup>

### **2.3. Ekonomski procesi koji su doveli do razvoja virtualne ekonomije**

Koliko god se fokus virtualne ekonomije stavlja na tehnološke promjene, potrebno je razmotriti i neke ključne dugoročne trendove unutar same ekonomije koji su nas doveli do današnje situacije. Dakle, unatoč sveopćoj informatizaciji, kompjuterizaciji i uvođenju elektroničkog poslovanja, postoje značajni i kontinuirani ekonomski procesi koji imaju izniman utjecaj na promjene u načinu poslovanja, a samim time i u proizvodnji, trgovini i menadžmentu. Ključ razumijevanja tih promjena nalazi se u identificiranju i razumijevanju ekonomskih procesa koji su doveli do nastanka virtualne ekonomije. Najznačajniji od opisanih navode se u nastavku.<sup>13</sup>

#### **2.3.1. Brzina poslovanja i agilnost konkurencije**

U današnjem poslovnom okruženju, jedina konstanta je promjena. Svakodnevno svjedočimo neprestanom mijenjanju tržišta, konkurenata, proizvoda i zahtjeva korisnika. Promjene se nikada

---

<sup>12</sup> Vouk, R. (2005) „Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti“, **Ekonomski pregled**, vol. 56, br. 11, str. 1028-1029. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/10418>.

<sup>13</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, Zagreb, Strategija, str. 21.

nisu odvajale brže nego sad. Suočeni s tim izazovom, svi se na neki način pokušavamo prilagoditi i preživjeti razne turbulencije koje donosi poslovno okruženje. Pojam agilnosti je postao sve češći u poslovnom žargonu i sve se učestalije svrstava u najtraženiju karakteristiku rukovodstva. Poslovna agilnost je organizacijska metoda koja pomaže poduzećima da se brzo prilagode promjenama na tržištu. Pomaže u održivosti poslovanja kada se tržište mijenja i stvara konkurentsku prednost u odnosu na druge koji su sporiji. Agilnost je kvaliteta koja omogućuje svakom poduzeću prihvaćanje tržišne i operativne promjene u svakodnevnom poslovanju. To je atribut koji omogućuje poduzeću da napreduje usred neizvjesnosti. Često se inovacija povezuje s razvojem tehnologije, ali stvarnost je da ljudi igraju ključnu ulogu u tome koliko inovativna organizacija može biti. Intelektualni kapital i energija često čine razliku između poduzeća koja razvijaju uzbudljiva, korisna i inovativna rješenja ili zaostaju za konkurencijom i propadaju.

Zanimljivo je što se u valu promjena dogodilo da su neki opće prihvaćeni i provjereni operativni procesi poslovanja zakazali. Rješenja su slijepo kopirana u svim industrijama i tržištima, uz pretpostavku da će uslijediti predvidljivi rezultati. Rukovodstvo pretpostavlja da provjerenim metodama poslovanja može osigurati stabilnost bez puno rizika. Stabilnost u poslovanju oduvijek je bila jedna od glavnih odlika, potreba i težnja uspješnih poduzeća. Podrazumijeva izradu dugoročnih poslovnih planova, godišnjih budžeta te pomno planiranje prihoda i rashoda. Značajno odstupanje od unaprijed određenih okvira poslovanja ima vrlo negativnu konotaciju u tom segmentu poslovanja. Nažalost, u današnjem vremenu te metode možemo sve manje primijeniti u praksi. Stvari se mijenjaju, tržišta su izuzetno nestabilna. Agilnost sada nadmašuje dosljednost.

Poslovno okruženje u današnjem vremenu podrazumijeva visoku dozu prilagodbe tržištu i značajno fleksibilniji pristup u poslovanju koji je u skladu s potrebama korisnika. Poduzeća koja preživljavaju i napreduju imaju jednu zajedničku stvar – sposobnost da budu agilna. Agilnost se može koristiti za prilagodbu promjenama na tržištu, ali i u internom poslovanju. Mogućnost brze prilagodbe fokusa, pravovremeno prepoznavanje novih mogućnosti, implementacija novih tehnologija i praćenje svjetskih trendova postaju komponente poslovanja koje čine značajnu razliku i donose konkurentsku prednost na tržištu. Istraživanje tržišta osigurava bolju percepciju tržišnog okruženja. Postoje zanimljive metode istraživanja poput *mystery shopping*-a koji daje povratnu informaciju korisnika u realnom vremenu. Često se uz taj alat kombinira i niz kvantitativnih metoda istraživanja koja pružaju širu sliku trenutnih očekivanja korisnika, njihovih

želja i potreba. Implementiranje istraživanja u poslovanje postalo je jedini pouzdan način da se prate trenutne potrebe tržišta i postigne zadovoljstvo korisnika. Uspjeh svakog poslovanja u velikoj se mjeri oslanja na lojalnost korisnika. Kada su tvrtke agilne i odgovaraju na trenutne potrebe korisnika, pružaju pozitivno iskustvo za korisnike čime se u konačnici osigurava potražnja i smanjuje mogućnost odabira krivih strateških odluka. Željeli mi to ili ne, na promjene poslovnog okruženja ne možemo utjecati. Na nama je samo odluka kako ćemo se prilagoditi novim izazovima.<sup>14</sup>

Četiri ključne značajke suvremenih agilnih poduzeća su:

### Slika 3. ZNAČAJKE AGILNIH PODUZEĆA



Izvor: Prilagođeno prema Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, str. 23-24.

### 2.3.2. Znanje i intelektualni kapital kao ključni resursi poslovanja

Poduzeća danas djeluju u veoma neizvjesnoj i promjenjivoj okolini i stoga moraju razvijati sposobnosti učenja i prilagođavanja takvim uvjetima poslovanja. Te se sposobnosti učenja i adaptacije vežu uz novu ekonomsku kategoriju – intelektualni kapital. Intelektualni kapital postaje najznačajniji čimbenik proizvodnje u svim sektorima gospodarstva. Tako se pozornost logističkih poduzeća usmjerava sve više na kreativnost logističkih menadžera i operativnih izvršitelja, sposobnost i spremnost na učenje i prihvaćanje novih saznanja. Da bi logističko poduzeće

<sup>14</sup> Web stranica: <https://www.jatrgovac.com/>, Blažek, B. „Strategija poslovanja – trendovi: Agilnost donosi konkurentsku prednost“, Pristupano 23.04.2020.

iskoristilo potencijale svojih djelatnika, organizacije i klijenata ono mora istražiti specifičnosti svoga intelektualnog kapitala. U novoj globalnoj informacijskoj ekonomiji znanje dobiva veću ulogu, nego ikada prije. Ono postaje presudan strateški čimbenik razvitka. Pojedinci, poduzeća i države koje u njega intenzivno ulažu, koji se njime koriste i na odgovarajući način vrednuju, postaju globalni dobitnici. I obratno, svi oni koji ga marginaliziraju, zaostaju i gube „veliku trku“. Peter Drucker, osnivač suvremenog menadžmenta, u svojim je brojnim istraživanjima spoznao da suvremeno poduzeće posluje u društvu znanja. U takvim uvjetima osnovni ekonomski resurs nije više kapital, ni prirodno okruženje, niti rad, već je to znanje. „U društvu znanja prava investicija nije ona uložena u strojeve i opremu, već u znanje radnika – znalca“.

Iako je znanje bilo osnovni izvor dugoročnog ekonomskog rasta još od industrijske revolucije, ono što razlikuje njegovo današnje značenje kao generatora rasta jest da je informacijsko-komunikacijska tehnologija multiplikativno ubrzala pomak prema ekonomiji znanja, omogućivši da se informacije kodificirane u digitalnom obliku prenose na velikim udaljenostima s niskim troškovima. Više desetljeća, naime, ekonomski se razvitak zasnivao na izgradnji infrastrukture i tvornica, opipljivih dokaza razvitka. Suvremena proizvodnja sve više poprima neopipljiv oblik i zasnovana je na korištenju ideja, informacija i znanja nego na materijalnim stvarima. Stoga je danas i razvojni naglasak na proizvodnji neopipljivog.<sup>15</sup>

Organizacija uči kroz pojedince koji uče. Individualno učenje ne znači organizacijsko učenje, ali bez njega organizacijsko učenje ne postoji. Učenje ne znači samo dobivanje više informacija, nego povećanje sposobnosti stvaranja rezultata koje zaista želimo u životu i taj je proces dugotrajan. Organizacija koja uči nije moguća dok na svim razinama organizacije ne postoje ljudi koji uče. Ljudi koji ulažu u osobni razvoj žive u nekoj vrsti stalno učećeg koda. Oni nikada „ne stižu do cilja“. Jer znanje nije nešto što se jednostavno ima, posjeduje, već je to jedan proces koji traje cijeli život. Isto tako ovakvi ljudi su predaniji poslu i preuzimanju više inicijative. Imaju mnogo širi i jači osjećaj odgovornosti na poslu. Oni i uče brže. Zbog svih ovih razloga veliki broj organizacija se zalaže za podupiranje osobnog razvoja među svojim zaposlenicima, jer vjeruju da će to ojačati organizaciju.<sup>16</sup>

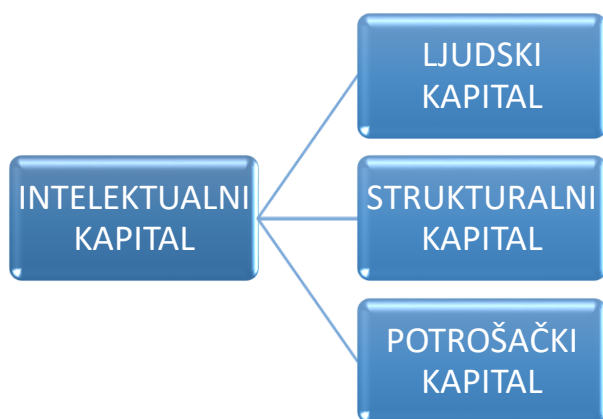
---

<sup>15</sup> Sundać, D., Fatur, I. (2004) „Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentnih prednosti i logističkog poduzeća“, **Ekonomski pregled**, vol. 55, br. 1-2, str. 85-87. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/14804>.

<sup>16</sup> Džubur, S. (2003) „Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju“, **Naše more**, vol. 50, br. 1-2, str. 48. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/8601>.

Sposobnost prilagodbe i učenja poduzeća neki su autori povezali s novom ekonomskom kategorijom – intelektualnim kapitalom. Još ne postoji jedinstvena definicija toga ekonomskoga fenomena, pa ga autori na različite načine definiraju. Ipak, jedna skupina autora među kojima je i prof. Sundać definira intelektualni kapital kao sastavnicu triju bitnih komponenata<sup>17</sup>:

#### Slika 4. SASTAVNI ELEMENTI INTELEKTUALNOG KAPITALA



Izvor: Prilagođeno prema Sundać, D., Fatur, I. (2004) „Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentnih prednosti i logističkog poduzeća“, str. 87.

Ljudski kapital (*engl. Human capital*) predstavlja sposobnost pojedinca za provođenje rješenja. Sastoji se od sposobnosti i vještina zaposlenih koje je potrebno razvijati, ali i ispitivati putem njihovog mjerenja. Kada jedno poduzeće obrazuje svoje zaposlene, ono povećava svoj ljudski kapital. Specifičnost ljudskog kapitala je u tome što poduzeća ne posjeduju ljude, nego samo unajmljuju njihove usluge. Ljudski kapital napušta poduzeće na kraju radnog vremena i slobodan je za iznajmljivanje svojih usluga negdje drugdje. Ljudski kapital se dijeli na dvije vrste: Idejni kapital i upravljački kapital.

Strukturalni kapital omogućuje stvaranje bogatstva kroz transformaciju rada ljudskog kapitala. Može se definirati kao strukturalna sposobnost poduzeća za korištenje čovjekovog intelekta i inovativnosti za stvaranjem bogatstva. Stoga ga neki nazivaju i organizacijski kapital. Predstavlja dugoročnu imovinu, koja nije prikazana u bilancama poduzeća, ali unatoč tome treba biti prepoznata i kontrolirana od strane menadžmenta. Elementi strukturalnog kapitala su : Potrošački

<sup>17</sup> Sundać, D., Fatur, I. (2004) „Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentnih prednosti i logističkog poduzeća“, **Ekonomski pregled**, vol. 55, br. 1-2, str. 87. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/14804>.

kapital, organizacijski kapital, procesni kapital, inovacijski kapital, intelektualno vlasništvo i neopipljiva imovina.

Potrošački kapital predstavlja danas posebno zanimljivo područje istraživanja. Edvinsson i Malone (1997.) ga nazivaju još i kapital klijenata koji odnosima s potrošačima dodaje i odnose s dobavljačima, ali i dioničarima kao izvorom financiranja. Zbog toga se potrošački kapital ponekad izdvaja kao treći osnovni element intelektualnog kapitala i stavlja u ravnopravan položaj s ljudskim i strukturalnim kapitalom, a kapital dobavljača i kapital dioničara predstavljaju njegove sastavne dijelove.<sup>18</sup>

### **2.3.3. Virtualizacija cjelokupnog poslovanja**

Kao odgovor na brze i nepredvidljive tržišne promjene, poduzeća ograničavaju svoje poslovanje na vitalna strateška područja i ključne aktivnosti u kojima ostvaruju najbolje tržišne rezultate ili ostvaruju konkurentsku prednost. Specijalizacija na temeljne aktivnosti i fokusiranje na ključne sposobnosti postaju temeljne smjernice razvoja suvremenih poduzeća. Fokusiranje na ključne aktivnosti i eksternalizacija netemeljnih aktivnosti poduzeća predstavlja osnovnu strategiju poslovnog rasta i razvoja u globalnom poslovnom okruženju. Povezivanjem specijaliziranih poduzeća i njihovom poslovnom suradnjom nastaju mreže proizvodno-poslovnih odnosa koje s vremenom gube svoj jasni identitet i vizualnost.

Ovakva virtualizacija poslovanja pojavljuje se kao rezultat porasta brzine poslovanja te povećanih zahtjeva za kvalitetom proizvoda i usluga uz što niže cijene. Širokom primjenom informacijske i komunikacijske tehnologije te razvojem novih dinamičnih organizacijskih struktura poslovanja otvorena su vrata virtualizaciji poslovanja koja omogućuje daljnju specijalizaciju, povećanje fleksibilnosti te sudjelovanje u poslovima i projektima koji prelaze mogućnosti pojedinačnih poduzeća. Suvremena poduzeća danas sve više svoju fizičku nazočnost zamjenjuju „virtualnom“ što im pomaže pri savladavanju prepreka kao što su geografska udaljenost i vremenske zone. Virtualizacija omogućuje korištenje intelektualnih resursa raspršenih diljem svijeta. Posljedica virtualizacije je nastanak virtualnih tržišta, virtualnih burzi, virtualnih organizacija i virtualnih poduzeća, virtualnih banaka, virtualnih menadžera i radnika te drugih novih poslovnih subjekata

---

<sup>18</sup> Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, Zagreb, Strategija, str. 33-35.

koji egzistiraju primjenom informacijske i komunikacijske tehnologije. Virtualizacija poslovanja općenito donosi korjenite promjene koje se najbolje očituju kroz tri dimenzije poslovanja<sup>19</sup>:

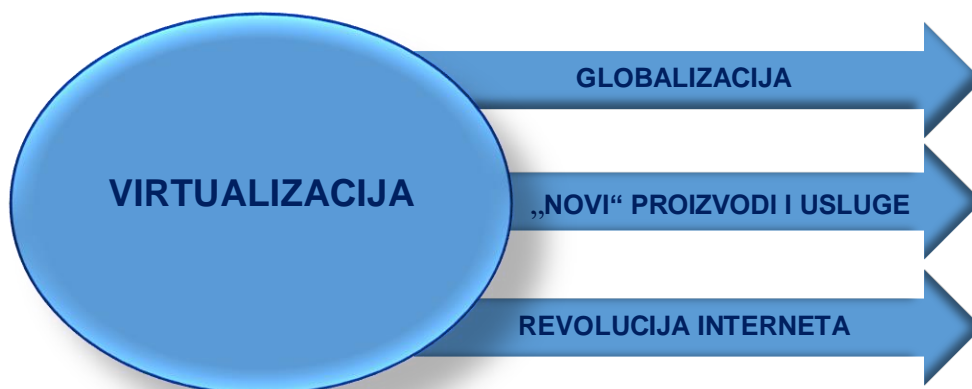
**Tablica 2. TRI DIMENZIJE VIRTUALIZACIJE POSLOVANJA**

<b>PROSTOR</b>	Virtualizacija pruža mogućnost disperzije poslovnih aktivnosti izvan granica poduzeća na lokacije gdje za te aktivnosti postoje najbolji uvjeti ( <i>outsourcing</i> ). Virtualizacija, promatrano kroz dimenziju prostora, omogućuje i pojavu novih načina rada i poslovanja kao što su telework (rad na daljinu) i timski rad.
<b>VRIJEME</b>	Vremenska dimenzija virtualizacije omogućuje poduzećima i poduzetnicima obavljanje njihovih operacija kroz različite vremenske zone. Osim toga, virtualizacija poslovanja također omogućuje ekonomičniju upotrebu dimenzije vremena kroz povećanu fleksibilnost tijekom radnog vremena.
<b>STRUKTURA</b>	Virtualizacija poslovanja omogućila je poduzećima danas izgradnju fleksibilnih nehijerarhijskih organizacijskih struktura koje se zasnivaju na mreži međusobno povezanih tvrtki, njihovih pojedinih jedinica, ljudi i/ili pojedinih komplementarnih kompetencija s ciljem izvođenja poslovnih zadataka.

Izvor: Prilagođeno prema Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, Zagreb, Strategija, str.41.

Na slici 5 prikazana su tri bitna trenda koji dovode do porasta virtualnosti poslovanja:

**Slika 5. TRENDOVI VIRTUALIZACIJE POSLOVANJA**



IZVOR: Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, str.42.

<sup>19</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, Zagreb, Strategija, str. 40-41.

Pojavi procesa globalizacije pogodovale je situacija nakon Drugoga svjetskog rata, osobito u Europi. Europske zemlje, neke tada u potpunosti razorene, ali novčano potpomognute od SAD-a, započinju proces međusobnog povezivanja. Jedan od ciljeva tog povezivanja bio je izbjeći daljnja neprijateljstva i stvoriti Europu u kojoj će sve zemlje međusobno surađivati i pomagati se. Takva politika u Europi bila je nakon toga pokretač sličnih procesa i drugdje u svijetu. To je na kraju dovelo do stvaranja svijeta kakav danas jest. Konvencionalna definicija globalizacije podrazumijeva proces otvaranja i liberalizacije nacionalnih financijskih tržišta i njihova stapanja u globalno tržište kapitala. No danas se češće pod tim pojmom podrazumijeva „međunarodna integracija“ dobara, tehnologija, rada i kapitala pa se može govoriti o globalizaciji u širem smislu.

Pojam globalizacije izveden je od riječi „global“ što znači ukupnost, a globalizam je način gledanja na zbivanja u globalu. Globalizacija bi tako podrazumijevala socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta. Kad se govori o globalizmu, tu je još i proširena teorija koja globalizam tumači argumentima suvremene mikroelektronske revolucije. Zahvaljujući globalizaciji odnosi među ljudima i zemljama postaju sve intenzivniji, a ljudi počinju globalno razmišljati i svijet u cjelini drugačije shvaćati. Globalizacija ima i određene zahtjeve – stalno ulaganje u znanje, tehnologije, istraživanje i razvoj. Tko jednom počne zaostajati u procesu globalizacije ili se na vrijeme ne uključi u suvremene procese, bitno zaostaje.<sup>20</sup>

Globalizacija, kao termin obilježava prije svega isprepletenost ekonomskih, političkih, socijalnih i tehnoloških promjena posljednja dva desetljeća. Te promjene prije svega karakteriziraju sve veća dominacija i ovisnost nacionalnih tržišta o svjetskom tržištu. Da bi to tehnički bilo moguće, globalizacija se nerazdvojivo veže uz digitalizaciju komunikacija. Ipak, budući da je Veselica prije svega ekonomist, on u svom izlaganju naglašava da globalizaciju karakteriziraju tri prije svega ekonomske dimenzije, i to: razmjena dobara i usluga, izravna inozemna ulaganja i kruženje financijskog kapitala. S time u vezi on ističe da su spomenute dimenzije međusobno povezane i da multidimenzionalnost treba shvatiti kao običan zbroj izravnih ekonomskih aktivnosti.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Lončar, J. (2005) Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja, Zadar, Geoadria, str. 92-93. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/14812>

<sup>21</sup> Mencer, I. (2007) Veselica, V. „Globalizacija i nova ekonomija“ Ekonomski fakultet, Zagreb, A. G. Matoš, Samobor, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Inženjerski biro, Zagreb, Zavod za poslovna istraživanja, Zagreb, 2007., Ekonomski pregled, 58 (9-10), str. 625. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/17245>.



## 2.4. Virtualna organizacija kao rezultat virtualizacije poslovanja

Kao rezultat već spomenutog trenda virtualizacije poslovanja, javlja se jedan novi organizacijski model, tj. virtualna organizacija. Virtualna organizacija poslovanja može biti definirana kao grupa poduzeća, dijelova poduzeća ili samostalnih poduzetnika koji se međusobno povezuju radi obavljanja određene privremene ili trajne poslovne aktivnosti. Članovi virtualne organizacije zadržavaju pravnu neovisnost, ali prema tržištu postupaju kao jedinstveni poslovni entitet s usklađenim zajedničkim nastupom utemeljenim na povjerenju, ugovorima, zajedničkim informacijskim sustavima i bazama podataka. Osnova koncepcije virtualne organizacije poslovanja je u novom organizacijskom ustrojstvu. Iako ovaj termin na prvi pogled pretpostavlja nefizičku nazočnost, virtualno organizirana poduzeća proizvode kompletne proizvode ili pružaju potpune usluge jednako kao i klasično organizirana poduzeća gdje je poslovanje smješteno na jednom mjestu tijekom čitavog proizvodnog procesa.

Virtualna organizacija predstavlja značajan napredak u organiziranju poslovanja, jer omogućuje povezivanje i sastavljanje najboljih pojedinačnih stručnosti i sposobnosti te njihovo kompiliranje u jedinstvena rješenja za potrošače. Koncept virtualne organizacije omogućuje povećanje obujma proizvodnje bez potrebe porasta veličine i proširenja formalnih granica poduzeća. Povezivanje različitih poduzeća specijaliziranih na njihove osnovne aktivnosti i sržne kompetencije u virtualnu organizaciju omogućuje mnogo veću fleksibilnost i efikasnost od tradicionalne organizacije poslovanja jer svaka tvrtka članica virtualne organizacije usredotočuje svoje napore samo na proizvodnju svojega dijela zajedničkog proizvoda i na povećanje kvalitete samo svojega segmenta unutar lanca stvaranja vrijednosti. Na čelu virtualne organizacije nalazi se leaderska tvrtka koja se koncentrira na dizajniranje i razvoj novih proizvoda i usluga i povećanje plasmana gotovih proizvoda na tržištu.<sup>22</sup>

Ishodi procesa virtualizacije na tipove organizacija su<sup>23</sup>:

---

<sup>22</sup> Kolaković, M. (2005) „Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe“, **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, vol. 3, br. 1, str. 200. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26221>

<sup>23</sup> Čulo, K. (2016) „Virtual organization – the future has already begun“, **Media, culture and public relations**, vol. 7, br. 1, str. 37. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/159920>.

- **Virtualni tim** kao najjednostavniji oblik virtualne organizacije koji koristi informacijske tehnologije za koordiniranje svoje povezanosti i dijele svoje znanje uz niže cijene.
- **Virtualni projekt** može uključiti nekoliko ljudi ili organizacija u realizaciju određenog radnog zadatka od početka do unaprijed planiranog završetka. Primjeri virtualnih projekata su poslovni savezi, industrijsko-trgovinske asocijacije, kooperacije te konzorciji koji posluju zajedno u svrhu uzajamnog povećanja profita.
- **Privremena virtualna organizacija** je nadograđeni virtualni projekt koji uključuje suradnju nekoliko organizacija u određenom vremenskom razdoblju.
- **Stalna virtualna organizacija** koja nema određeno razdoblje poslovanja.

Ključna obilježja virtualne organizacije su<sup>24</sup>:

- **Raširena mreža vještina i sposobnosti;** Struktura virtualne organizacije raspoređena je na više lokacija što rezultira kapacitetom povezivanja u širem bazenu vještina i sposobnosti.
- **Uporaba komunikacijskih i računalnih tehnologija;** ove tehnologije služe glavna stavka zbog koje virtualne organizacije i postoje. Prepreke udaljenosti i vremenskih zona savladala je upravo ta tehnologija.
- **Fleksibilna, dinamična, nemirna;** Organizacije više nisu ograničene tradicionalnim preprekama mjesta i vremena. One podržavaju dinamičke promjene organizacija, uključujući rad zaposlenika, okruženja i struktura za obradu. Nemir se odnosi na stav o promjenama proizvoda i usluga, geografsku disperziju ili komunikacijske obrasce.
- **Integracija;** Kada različiti pojedinci, grupe i organizacije moraju razmjenjivati informacije kako bi postigli uspjeh. Odnosi se na veće razine suradnje i povjerenja među članovima.

Na temelju gornjih razmatranja može se pretpostaviti da će buduća virtualna organizacija predstavljati mrežu neovisnih ljudi ili organizaciji koji<sup>25</sup>:

- Ne ovise o vremenu i prostoru koji ih okružuje,
- Će realizirati zajednički projekt ili proizvod,
- Imaju zajedničku viziju,
- Obrađuju i distribuiraju informacije u sustavu u stvarnom vremenu kroz cijelu mrežu što im omogućuje brzo odgovaranje na sve tržišne neprilike.

---

<sup>24</sup> Ibid, str. 37.

<sup>25</sup> Ibid, str. 40.

### **3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM SUBJEKTIMA VIRTUALNE EKONOMIJE**

#### **3.1. Značajnost menadžmenta virtualne ekonomije**

Tokom proteklog stoljeća menadžment je kao znanstvena disciplina doživljavao različite promjene od tradicionalne, klasične pa do moderne i postmoderne paradigme. Naime, koncipiran na paradigmi poduzeća kao zatvorenog sustava u kojemu su efikasnost i kontrola temeljna načela, doživio je niz promjena. Te su se promjene posebno manifestirale krajem 20. stoljeća potaknute razvojem informatičke tehnologije i umrežavanja, te su imale dramatičan utjecaj na upravljanje i vođenje poduzeća. U svijesti ljudi nastala je predodžba o poduzeću bez papira i bez ljudi – kompjutorski integrirana proizvodnja i kompjutorski integrirano poduzeće u kojemu će ga top menadžment iz komandno-kontrolnog centra usmjeravati prema budućnosti. Međutim, takva vizija nije ostvarena jer su ljudi ono što poduzeću daje fleksibilnost i kreativnost. Efektivna je integracija moguća tranzicijom od strme hijerarhije k plitkoj mreži u kojoj će postojati izvjesna hijerarhija, ali će način operiranja biti kvalitativno drugačiji. U tom kontekstu nastaje potraga za novim modelima menadžmenta, pri čemu su razvijeni različiti koncepti relevantni za poduzeće 21. stoljeća.

Na navedenim i drugim osnovama razvijaju se brojni modeli menadžmenta od kojih se ovdje izdvajaju četiri relevantna:

- Radikalni menadžment
- Reinventivni menadžment
- Agilni menadžment
- Menadžment 2.0.

Karakteristika navedenih modela menadžmenta je u tome što oni predstavljaju različite putove izlaska iz krize u koju je zapao tradicionalni menadžment, pri čemu su neki više, a neki manje radikalni. Njihovo je poznavanje pretpostavka za daljnja istraživanja koja bi trebala dovesti do relevantnih modela menadžmenta primjerenih poduzeću 21. stoljeća.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Buble, M. (2011) Tendencije u razvoju menadžmenta 21. stoljeća, Zbornik – Menadžment, vođenje i organizacija u XXI. stoljeću, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 8-10.

Članovi virtualnih poduzeća rade na različitim lokacijama, često i u različitim vremenskim zonama te posjeduju različita kulturna i organizacijska zaleđa. Kako članovi uz zadatke unutar virtualnog poduzeća istodobno obavljaju i vlastite aktivnosti, načini njihovog organiziranja i upravljanja njihovim aktivnostima predstavljaju ključno pitanje za ostvarivanje poslovnog uspjeha. U takvim okolnostima menadžment postaje ključni proces u poslovanju virtualnog poduzeća. Da bi uspješno mogli prosljeđivati zadatke i koordinirati radne aktivnosti, menadžeri virtualnih poduzeća moraju koristiti nove metode komuniciranja temeljene na suvremenoj informacijskoj i telekomunikacijskoj tehnologiji. Beamish i dr. (1997., str 182.) koriste termin globalni menadžer kako bi naglasili potrebu rekonceptualizacije pojma i uloge menadžera u globalnom poslovanju. Mowshowitz (2002.) opisuje virtualnu organizaciju kao ciljno orijentirano poduzeće koja operira pod vodstvom menadžmenta jedne više razine – metamenadžmenta.<sup>27</sup>

### **3.2. Oblici menadžmenta virtualnih poduzeća**

Virtualna poduzeća, kao brzorastući fenomen virtualne ekonomije svoje postojanje formalno-pravno temelje na sklopu ugovora između različitih neovisnih članova. Prema tome, i menadžment virtualnog poduzeća u svojoj se naravi bitno razlikuje od menadžmenta klasičnog poduzeća uobičajeno utemeljenog na hijerarhiji. Ključne funkcije menadžmenta u virtualnom poduzeću, kao što su planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje, također se bitno razlikuju od funkcija u klasičnim poduzećima. U virtualnom poduzeću glavnu ulogu ima liderska tvrtka koja predstavlja pandan vrhovnom menadžmentu u hijerarhijskoj organizaciji. Ona pokreće procese, upravlja njima i nadzire ih, a nerijetko podnosi i posljedice svih promašaja ili oportuniteta sudionika mreže.

Prema Fritzu i Manheimu (1998.) menadžment virtualnog poduzeća obavlja širok spektar aktivnosti koje utječu na njegovo poslovanje. Moguće aktivnosti uključuju aktivnosti komunikacijske podrške poslovnim akcijama, izbor sudionika tih akcija te njihov trening i pripremu za virtualno poslovanje. Menadžerske aktivnosti nadalje obuhvaćaju procjene prihvatljivosti poslovnog procesa ili zadatka koji se obavljaju u virtualnom radnom okruženju, izbor radnih procesa i metoda, redizajniranje postojećih metoda poslovnih aktivnosti i mnoge

---

<sup>27</sup>Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, Zagreb, Strategija, str. 159.

ostale elemente. Menadžment virtualnog poduzeća treba promatrati s aspekta nastanka i trajnosti virtualnog poduzeća, prema kojima se tako pojavljuju i fundamentalne razlike u ulozi i aktivnostima njihovog menadžmenta. Kao što je već rečeno, postoje dva osnovna načina nastanka virtualnog poduzeća. Formiranjem virtualnih projekata radi kratkotrajnog odgovora tržišnim prilikama nastaju potpuno nove (virtualne) organizacijske jedinice. Sa druge strane, radi dugoročnog postizanja konkurentske prednosti i povećanja učinkovitosti menadžment klasičnog poduzeća može se odlučiti za implementaciju elemenata koncepta virtualne organizacije. Takav proces transformacije hijerarhijskog u mrežno organizirano poduzeće predstavlja složenu menadžersku aktivnost i obuhvaća brojne zadatke. Prema tome, Belak i Veža (1997.) razlikuju:

1. Projektni menadžment i
2. Mrežni menadžment.

Svaki od tih novih oblika menadžmenta, radi svoje specifičnosti treba sagledati posebno.<sup>28</sup>

Ujedinjujući različita viđenja, Katzy i Obozinski (1999.) spominju još i sljedeće menadžere u menadžmentu virtualnog poduzeća<sup>29</sup>, kako je prikazano u tablici br. 3.

**Tablica 3. MENADŽERI U VIRTUALNOM PODUZEĆU**

<b>MENADŽER KOMPETENCIJA</b>	<b>Ujedinjuje kompetencije članova i komunicira s potrošačima</b>
<b>PROJEKTNI MENADŽER</b>	<b>Vodi brigu o vremenskom ograničenju i ograničenju budžeta te o učinkovitosti članova</b>
<b>REVIZOR</b>	<b>Odgovoran za neutralnu financijsku kontrolu i procjenu</b>
<b>MREŽNI TRENER</b>	<b>Zadužen za konstruiranje i održavanje mrežne infrastrukture</b>
<b>IN/OUTSOURCING MENADŽER</b>	<b>U koordinaciji i komunikaciji s projektnim menadžerom zadužen za praćenje resursa, tehnologije i know-howa na tržištu</b>

Izvor: prilagođeno prema: Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, str.169

<sup>28</sup> Ibid, str. 161.

<sup>29</sup> Ibid, str. 169.

### 3.2.1. Projektni menadžment

Projektni menadžment označuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno-utjecajnih skupina. Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe. Menadžeri nastoje biti što bolje informirani o svemu što se događa unutar i izvan njihove tvrtke, te nastoje aktivno prognozirati moguće promjene koje će se dogoditi u okruženju i predvidjeti njihov utjecaj na poslovanje što u konačnici znači i planiranje budućih akcija koje je potrebno poduzeti. Često ne možemo vidjeti bolje i inovativnije ako stalno gledamo u istom smjeru, stoga se traže nova i inventivna rješenja umjesto dosadašnjih „utabanih staza“. Dostupnost ICT tehnologije uz sve veći utjecaj kupaca u zadnjih nekoliko desetljeća, omogućila je nagli razvoj projektnog menadžmenta. Na današnjem tržištu budućnost određuje povratna informacija od kupca i njegov utjecaj u vidu preferencija i potreba, što nameće potrebu prilagođavanja grupi kupaca pa tako nastaje jedinstveni proizvod/usluga.<sup>30</sup>

Uobičajeni tradicionalni pristup projektnom menadžmentu temelji se na razlici između projekata i operativnih zadataka gdje je u projektnom menadžmentu fokus na upravljanjem jedinstvenim i kapitalno intenzivnim aktivnostima. Uloga projekata u rastu i razvoju tvrtki je od velikog značaja. Svrha svakog projekta je pomoć pri razvoju i rastu tvrtke, njenoj većoj konkurentskoj sposobnosti i u konačnici boljoj strateškoj poziciji. Projekt može biti rezultat nekog strateškog razvojnog programa koji se može odnositi na globalnu strategiju, poslovne ili funkcijske strategije i u okviru njih sve raspoložive izvedbene strategije s taktikama. Bit uspješne strategije je postizanje boljih rezultata od konkurencije, stoga projekt možemo smatrati i instrumentom za ostvarivanje konkurentске prednosti.

U skladu s time, projektni menadžment je pod utjecajem skupa organizacijskih procesa kao što su upravljanje kvalitetom, znanjem, ljudskim resursima, upravljanje poslovnim procesima, upravljanje odnosom s klijentima, rizicima, troškovima, benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga itd. koji djeluju zajedno s okolinom i omogućuju optimalnu organizaciju

---

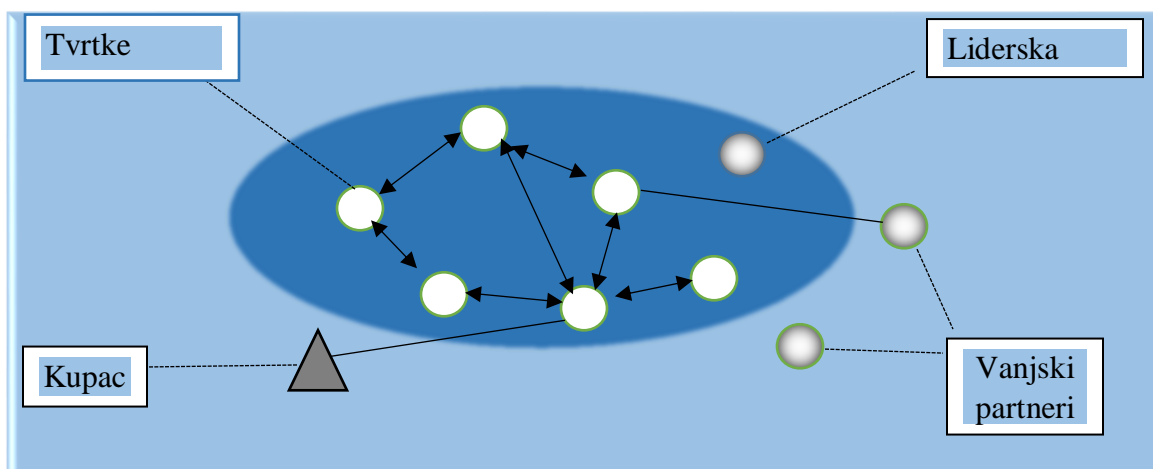
<sup>30</sup> Baljkas, S., Omazić, M. A. (2005) Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o, str. 44.

i opstanak tvrtke na tržištu. Danas se projektni menadžment širi svakoga dana kao disciplina koja uključuje opće organizacijsko napredovanje prema svim kriterijima poslovanja s krajnjim ciljem osiguranja proizvoda optimalne kvalitete za kupca. Prethodno navedeno je moguće ostvariti jedino putem efektivne unutarorganizacijske integracije svih funkcija i optimalne upotrebe oskudnih resursa.<sup>31</sup>

Sustav projektnog menadžmenta određen je trima ključnim pojmovima<sup>32</sup>:

1. **Interaktivnost** – komponente su sustava u međudjelovanju, tvore cjelinu upravno međusobnim odnosima koji stvaraju određeni, jedinstveni sustav projektnog menadžmenta.
2. **Cjelina** – komponente sustava integralni su dio određenog skupa, ako bi se jedna od komponenata sustava odstranila ili stavila u drugačiji odnos s komponentama sustava, bitno bi se promijenio karakter sustava projektnog menadžmenta.
3. **Funkcija** – međusobnom interakcijom elementi sustava postižu određene rezultate, interaktivna veza entiteta sustava ima određenu svrhovitost koja se očituje kroz određene proizvode sustava projektnog menadžmenta.

**Slika 6. MODEL PROJEKTOG MENADŽMENTA**



Izvor: Prilagođeno prema: Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize, str.164

<sup>31</sup> Ibid., str. 70.

<sup>32</sup> Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D. (2011.): „Projektni menadžment i informacijska potpora“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić, str. 11

### 3.2.2. Mrežni menadžment

Kombinacija vanjskih pritisaka globalizacije, deregulacije i potreba za ekstremno visokom kvalitetom uz nisku cijenu i unutarnjih čimbenika kao što su opadajuće stope profita, pojava nove tehnologije, jaz u sposobnostima spram konkurencije i borba za potrošače prisiljavaju menadžere na razmišljanje o načinu reorganizacije ekonomskih aktivnosti svojih poduzeća u namjeri da efektivno konkuriraju i povećaju stope povrata svojih ulaganja. U takvim situacijama menadžment ima dva izbora:

1. **tradicionalni pristup** povećanja sposobnosti vlastitog poduzeća nabavkom dodatnih resursa i zapošljavanjem nove radne snage, tj. proširenjem granica klasičnog poduzeća ili
2. **primjenu koncepta virtualne organizacije** kako bi se osigurao nedostatak sposobnosti služeći se resursima i ključnim sposobnostima vanjskih partnera. Transformacija u virtualno poduzeće uspjet će ako na tržištu postoje izvršitelji aktivnosti i zadataka koje poduzeće ne može riješiti tradicionalno unutar samog poduzeća, i ako sposobnosti i znanja menadžmenta poduzeća odgovaraju osobinama potrebnim za formiranje virtualnog poduzeća.

Kako prva opcija predstavlja znatno skuplje rješenje, pogotovo u kriznim uvjetima, virtualna organizacija predstavlja relativno brzu i jednostavnu stratešku opciju. Virtualno poduzeće nastaje tako da tvrtka koja je njegov pokretač i nositelj odredi ciljeve i strategije proizvodnje i poslovanja, a zatim se radi realizacije postavljenih ciljeva poveže s odgovarajućim partnerima koji mogu biti tvrtke, dijelovi tvrtki ili pojedinci određenih struktura. Na taj se način kreira mreža poslovnih odnosa kroz koju se realiziraju postavljeni poslovni ciljevi. Premda se upotreba koncepta virtualne organizacije čini naoko jednostavnom, mrežu virtualnog poduzeća nije tako jednostavno oformiti i voditi. Mrežni menadžment je stoga jedan od najsloženijih modela menadžmenta. Svaka mreža virtualnog poduzeća ima strukturu koja podrazumijeva skup sudionika i veza među njima, ekonomske odnose i sustav menadžmenta. Prema Belaku i Veži (1997.), mrežni menadžment uključuje djelovanje tri glavna aktera ili tri skupine aktera koji upravljaju virtualnim poduzećem<sup>33</sup>:

---

<sup>33</sup> Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, Zagreb, Strategija, str.165-166.



**Tablica 4. TRI GLAVNA AKTERA KOJA UPRAVLJAJU VIRTUALNIM PODUZEĆEM**

<b>DIREKTOR (ILI MENADŽMENT) LIDERSKE (INICIJALNE) TVRTKE</b>	U početnoj fazi stvaranja virtualne organizacije ima dominantnu ulogu u donošenju odluka, zbog snošenja cjelokupnog rizika poslovanja. Kada se rizik u određenim omjerima podijeli onda se na njih dijele i prava na odlučivanje razmjerno riziku kojeg preuzimaju.
<b>VODITELJ MREŽE</b>	Zadužen je za izgradnju i održavanje virtualne organizacije, njezine strukture i infrastrukture, akviziciju partnera, koordinaciju rada i isporuka, dodjeljivanje radnih naloga sudionicima i nadzor ispunjenja ugovornih obveza. Najčešće je delegiran iz inicijalne tvrtke.
<b>DIREKTORI TVRTKI ČLANICA</b>	Snaga kojom oni utječu na donošenje odluka ovisi o udjelu njihove tvrtke u ukupnim aktivnostima ili riziku kojeg preuzimaju za poslovne rezultate. Svi direktori tvrtki članica moraju raditi koordinirano i prema uputama direktora mreže.

Izvor: prilagođeno prema: Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, str. 166.

### 3.2.3. Mrežni broker

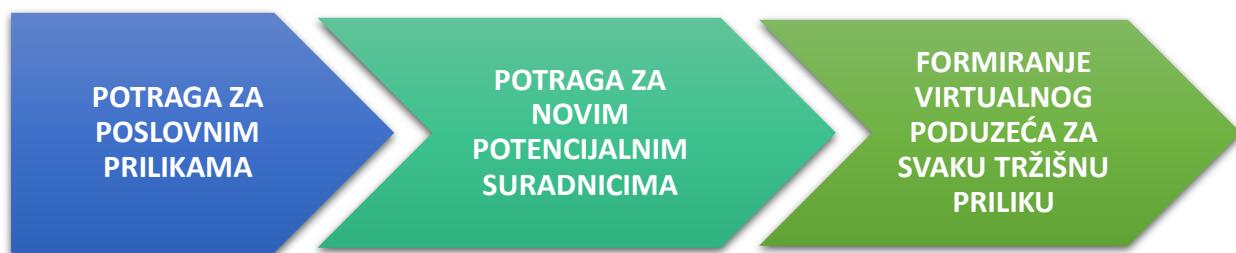
Uz naglasak da se koordinacija sudionika mrežnih organizacijskih struktura mora provoditi primjenom suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije, Miles i Snow (1986.) predlažu da dinamičku mrežu mora voditi jedan određeni koordinator – mrežni broker. Zadatak mrežnog brokera je kreirati skupinu od dva ili više poduzetnika, poduzeća ili samo nekih dijelova poduzeća, uskladiti područja njihovog djelovanja i pratiti ih u izvršavanju svojih individualnih zadataka u sklopu ostvarenja zajedničkog cilja. Hatch (1995.) opisuje mrežnog brokera kao osobu koja pomaže zainteresiranim tvrtkama u iznalaženju novih poslovnih prilika, formiranju strateških partnerstava, organizaciji mrežnih aktivnosti, povezivanju s dizajnerima novih proizvoda i usluga, marketinškim specijalistima, trenerima i drugim osobama potrebnima za tržišni uspjeh u suvremenom visoko-konkurentnom poslovnom okružju.

Putem izgradnje virtualnog poduzeća mrežni broker pokušava brzo iskoristiti poslovne prilike koje su se pojavile na tržištu. Kako bi na to bio spreman, broker mora stalno posjedovati aktualne

informacije o sposobnostima koje pružaju kompatibilni potencijalni članovi ili čitavi virtualni industrijski klasteri. Na temelju tih informacija o njihovim sposobnostima, broker je u mogućnosti brzo reagirati te potražiti i izabrati suradnike sa znanjima, sposobnostima i resursima potrebnim za izgradnju prikladnog virtualnog poduzeća. Temeljni kontinuirani zadatak mrežnog brokera odnosi se stoga na pronalaženje i razvoj sposobnosti potencijalnih članova virtualne organizacije s ciljem njihovog brzog povezivanja u virtualno poduzeće u skladu s prilikom koja se pojavi.

Zbog toga su njegove stalne ključne aktivnosti<sup>34</sup>:

### **Slika 7. KLJUČNE AKTIVNOSTI MREŽNOG BROKERA**



Izvor: prilagođeno prema: Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, str.167.

Kad se pojavi nova tržišna prilika, zadatak brokera je identificirati individualne kompetencije i resurse potrebne za odgovor na nju te stvoriti virtualnu mrežu partnera koja se sastoji od partnerskih poduzeća, vanjskih dobavljača pa sve do potrošača. Broker mora dobro poznati sposobnost, jačinu i snagu pojedinih članova virtualnog poduzeća koji će zajednički, timskim radom pokušati ostvariti poslovni uspjeh. Broker mora kontinuirano pratiti i promatrati promjene u poslovnom okruženju te razvijati strategije za prilagodbu tim promjenama bilo poboljšavajući ključne sposobnosti postojećih članova, bilo tražeći nove partnere koji posjeduju dodatno potrebne sposobnosti i resurse. Broker je odgovoran za oblikovanje primjerene infrastrukture za uspješno funkcioniranje virtualnog poduzeća, tj. fizičke, informatičke, pravne i sociokulturne infrastrukture. Najvažnija ključna sposobnost koju bi broker trebao imati je dakle sposobnost pronalaženja i povezivanja kompatibilnih suradnika u virtualno poduzeće koje će uspješno odgovarati tržišnim zahtjevima.

---

<sup>34</sup> Ibid., str. 166-167.

Otkada se pojam mrežnog brokera počeo koristiti u interorganizacijskoj koncepciji, teoretičari virtualne organizacije bave se pitanjima može li broker biti okarakteriziran kao poduzetnik ili ne. Ako se poduzetnik promatra kao osoba koja ostvaruje profit inovativnošću i iznalaženjem novih i jedinstvenih kombinacija resursa iz poslovnog okruženja, može se reći da i mrežni broker može biti okarakteriziran kao poduzetnik koji pronalazi i kreira nove poslovne prilike te sakuplja i usklađuje resurse i poduzetničke funkcije ostvarujući profit na osnovi svoje sposobnosti organizacije te svoje agilnosti u nesigurnoj poslovnoj okolini. Uloga brokera je iznimno značajna u fazi formiranja virtualnog poduzeća. No po završetku te faze ključnu ulogu vodstva preuzima menadžment virtualnog poduzeća. Broker se može postaviti kao neutralni prosudbeni član u rješavanju sporova, pa čak predložiti i zamjenu pojedinih članova virtualne organizacije s novim članovima.<sup>35</sup>

### **3.3. Projektni menadžment u Hrvatskoj**

Danas jedan od najvećih izazova koje je donijela globalizacija predstavlja povezivanje različitih kultura kroz umrežavanje pojedinaca, prenošenje znanja i poslovne pothvate, a upravo projekti postaju *spiritus movens* suvremenog svijeta. Kako je Hrvatska nakon devedesetih godina prošlog stoljeća postala dijelom globalnog tržišta, poslovne organizacije morale su i moraju se puno brže prilagođavati izazovima iz okoline. Najvažniji korak u smjeru transformacije postojećih organizacijskih entiteta u Republici Hrvatskoj i njihova strateškog zaokreta nije ponovna dijagnoza poraznog stanja, već kvalitativni odmak od istog pri čemu se misli ponajprije na prihvaćanje postulata projektnog menadžmenta s ciljem stvaranja sinergijskog efekta na svim razinama kako organizacije, tako i društva u cjelini. Novih proizvoda nema bez novi projekata, ali i bez novih pristupa u osmišljavanju, stvaranju i provođenju istih pri čemu timski rad na projektu ima presudnu ulogu.

U kontekstu Republike Hrvatske, ključno tijelo na području projektnog menadžmenta predstavlja Hrvatska udruga za upravljanje projektima. HUUP je pak dio velike IPMA međunarodne obitelji. IPMA (*eng. International Project Management Association*), uz PMI (*eng. Project Management Institute*) krovna je organizacija projektnog menadžmenta u svijetu te se ponosi s 56 zemalja članica. Međutim, posebnost IPMA-e njen je Young Crew ogranak. Young Crew Croatia

---

<sup>35</sup> Ibid., str. 167-169.

predstavlja ključnu komponentu razvoja područja projektnog menadžmenta i kao takav okuplja mlade stručnjake i studente iz područja upravljanja projektima u rasponu od 25 do 35 godina starosti. Misija udruge jest razvoj mladih voditelja projekata i promocija inovacija i novih istraživanja u području upravljanja projektima, a ciljevi se mogu sažeti na edukaciju i razmjenu iskustava iz znanja kako na lokalnoj, tako i na međunarodnoj razini uz istovremeno zastupanje interesa struke.

S ciljem naglašavanja i promoviranja važnosti projektnog menadžmenta, Young Crew Croatia sustavno provodi brojne projekte i događanja koja simboliziraju krunu rada mladih hrvatskih stručnjaka. Proteklu je godinu obilježilo sedam značajnih projekata koji su se odvijali u finalnom obliku radionica, predavanja i seminara te koji su ugostili brojne domaće i strane stručnjake. Neka od tih događanja su predavanje prof.dr.sc Jadrana Antolovića na temu projekata obnove i revitalizacije povijesnih građevina, kao i predavanje creACTivity koje je vodio Daniel Collado Ruiz, a kroz koje je predstavljena važnost kreativnosti u projektnom menadžmentu. U Umagu se održala druga po redu Young Crew Croatia radionica koja je okupila kako članove udruge, tako i članove HUUP-a, te brojne projektne menadžere.

Iz prethodno navedenih ulomaka može se zaključiti kako Hrvatska udruga za upravljanje projektima, a posebno njen Young Crew ulažu velike i sustavne napore u razvoj projektnog menadžmenta kao znanstvene discipline i multidisciplinarnog područja. S obzirom na trenutnu gospodarsku situaciju okarakteriziranu višegodišnjom recesijom i prevladavajućom društvenom apatijom, skeptici mogu postaviti pitanje isplativosti ulaganja u projekte koji vode mladi i koju su vrlo često neprofitne prirode. Takva skepsa trebala bi naići na trenutno odbacivanje od strane kako lokalne zajednice, tako i svih sudionika u procesu projektnog menadžmenta. Naime, ukoliko se u obzir uzmu činjenice kako dobri projekti dokazano utječu na uspješnost i kreiranje vrijednosti u organizacijama, nije teško zaključiti koja je poveznica između organizacijskog uspjeha i novog zapošljavanja, te pokretanja gospodarskog ciklusa. Jednako tako, kontinuirano ulaganje u obrazovanje mladih i sposobnih ljudi, uz istovremeno otvaranje prostora za njihov osobni i karijerni razvoj, stvara društvo znanja i bitno utječe na razvoj kvalitetne, obrazovane i budućnosti usmjerene zajednice za kojom hrvatsko društvo itekako čezne.<sup>36</sup>

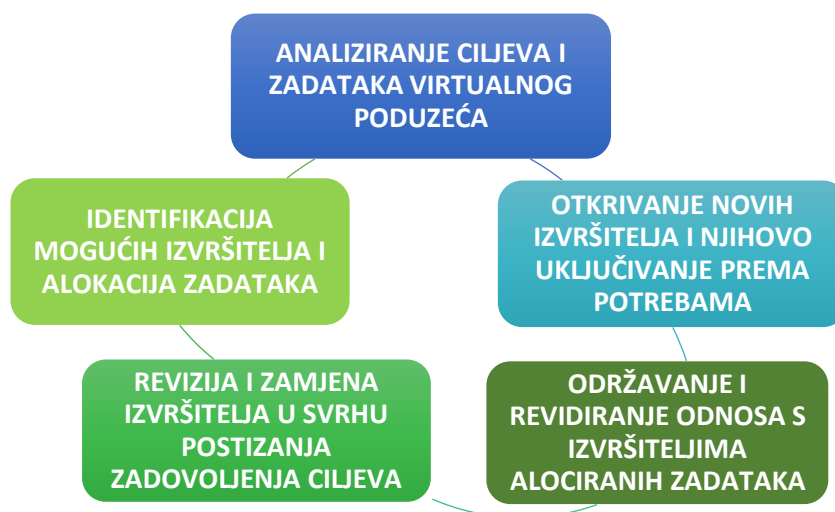
---

<sup>36</sup> Vlahov, R. D. (2013) „Projektni menadžment na hrvatski način“, Ekscentar, br. 16, str. 116-117. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/103986>.

### 3.4. Složenost procesa upravljanja virtualnim poduzećem

Kako izvođenje poslovnih aktivnosti u virtualnom poduzeću obavljaju članovi na različitim, geografski raspršenim lokacijama, upravljanje takvim načinom poslovanja vrlo je složeno i često moguće isključivo pomoću suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije. To se bitno razlikuje od klasičnog poduzeća gdje zaposleni rade na jednoj lokaciji ili unutar jednog ureda, i gdje se komuniciranje odvija uglavnom izravnim kontaktom „licem-u-lice“. Brzim i učinkovitijim odgovorima na poteze konkurenata, djelotvornijim upravljanjem lancem opskrbe i stvaranja vrijednosti, efektivnijom organizacijom rada sa svim pratećim prednostima racionalizacije resursa, povećanja kvalitete, skraćanjem vremena izlaska na tržište itd., učinkovito upravljanje virtualnim poduzećem može ostvariti velike poslovne uštede. Prema Mowshowitzu (1997.) upravljanje virtualnim poduzećem može biti podijeljeno na pet osnovnih aktivnosti:

**Slika 8. PET OSNOVNIH AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA VIRTUALNIM PODUZEĆEM**

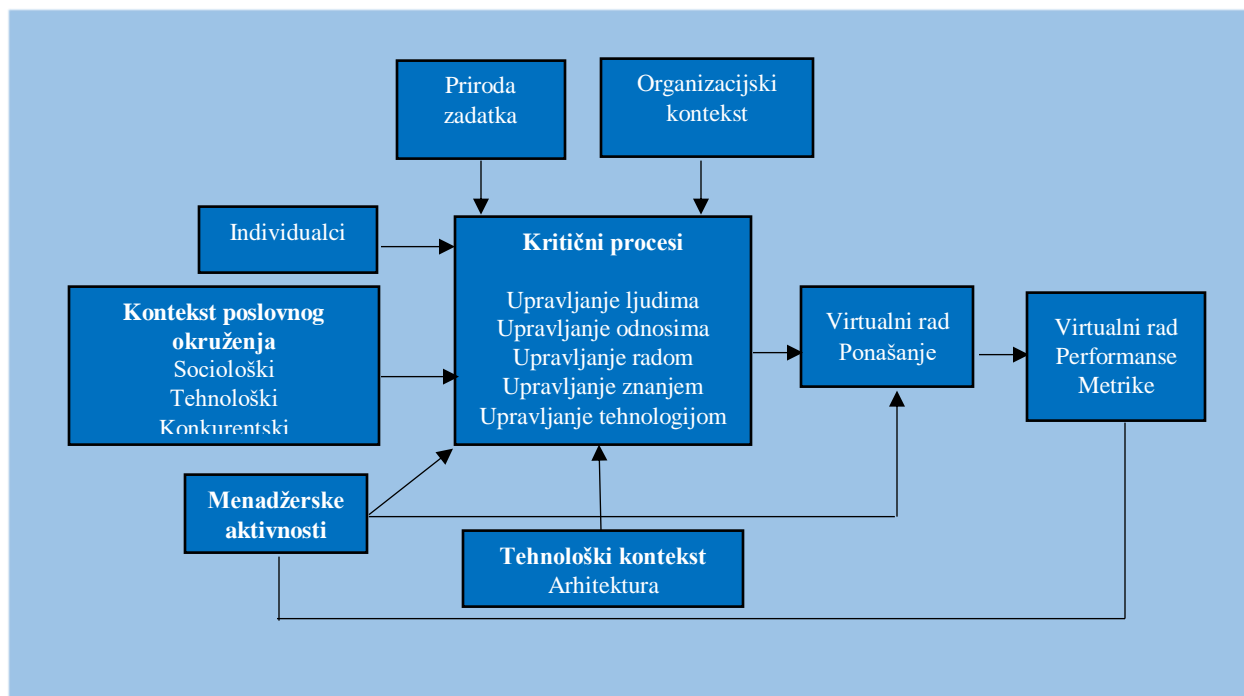


Izvor: Prilagođeno prema: Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, str.172.

Manhem i Fritz (1998.) proces upravljanja virtualnim poduzećem dijele na: a) upravljanje ljudima, b) upravljanje odnosima, c) upravljanje radom, d) upravljanje znanjem, i e) upravljanje tehnologijom. Na osnovi te podjele dalje grade svojevrsni model upravljanja virtualnim poduzećem prikazan na slici 9.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, Zagreb, Strategija, str 172-173.

**Slika 9. MODEL UPRAVLJANJA VIRTUALNIM PODUZEĆEM**



Izvor: Prilagođeno prema: Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, str.173.

### a) Upravljanje ljudima

Kao što je već objašnjeno, ljudi predstavljaju ključni čimbenik uspješnog poslovanja virtualnog poduzeća. Uspjeh virtualnog poduzeća ovisi o znanju, vještinama, stručnosti i sposobnostima zaposlenih. Kada ljudi rade u virtualnom okruženju, fizički odvojeni i geografski udaljeni od svojih suradnika, moraju biti osposobljeni za samostalni rad i neovisno donošenje odluka te spremni na suradnju s ostalim članovima virtualnog poduzeća. Gledano s razine zaposlenih, upravljanje ljudima obuhvaća razvijanje njihovih znanja i vještina za rukovanje informacijskom i telekomunikacijskom tehnologijom te poticanje za iznalaženje novih poslovnih mogućnosti i rješenja. S razine menadžmenta, upravljanje ljudima obuhvaća cjeloviti sustav upravljanja ljudskim potencijalom poduzeća na bilo kojem virtualnom radnom mjestu te pravodobno opažanje problema i njihovo otklanjanje angažiranjem novih ljudskih resursa ili dislociranjem postojećih.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Ibid, str. 173.

## **b) Upravljanje odnosima**

Odnosi između članova virtualnog poduzeća također predstavljaju bitan čimbenik uspješnosti virtualnog poduzeća. Aktivnim odnosom između članova prenose se eksplicitna i implicitna znanja. No kako se odnosi u virtualnom poduzeću odvijaju putem informacijske i komunikacijske tehnologije, socijalni odnosi između članova ne postoje ili su slabo razvijeni. Odnosi između menadžmenta i uključenih članova, kao i među samim članovima virtualnog poduzeća, trebaju biti čvrsto poticani, pažljivo njegovani i razvijani u specifične odnose koje treba obilježavati visoka razina povjerenja i zajednička želja za uspjehom. Treba naglasiti i važnost razvitka i njegovanja korektnih odnosa s drugim virtualnim poduzećima u virtualnom poslovnom okruženju. Visoka razina povjerenja kritična je danas i za upravljanje odnosima sa dobavljačima koji se moraju nalaziti na visokoj razini otvorenosti i kooperativne poslovne suradnje. To se drastično razlikuje od tradicionalnog odnosa između proizvođača i dobavljača, kojeg obilježava nadmetanje i nadmudrivanje u cijeni i kvaliteti proizvoda i usluge, tipičnog za klasična poduzeća.

## **c) Upravljanje radom**

U modelu virtualne organizacije upravljanje radnim aktivnostima poprima kompleksnija obilježja od upravljanja istim u klasično organiziranim poduzećima. Upravljanje radom sastoji se od dvije dimenzije: a) upravljanje pripremama nužnim za obavljanje poslovnih aktivnosti i b) upravljanje izvršavanjem tih aktivnosti. U virtualnom poduzeću koordinacija i kontrola radnih aktivnosti najvažniji je zadatak menadžmenta. Koordinacija je proces međusobnog usklađivanja različitih aktivnosti, različitih djelatnosti ili funkcija u nekom zajedničkom poslu. U virtualnom poduzeću koordinacija postaje složena zadaća jer zadatci i ciljevi moraju biti proslijeđeni pojedincima ili poduzećima prostorno dislociranim, a često i vremenski separiranim.

## **d) Upravljanje znanjem**

Upravljanje znanjem predstavlja još jedan od ključnih faktora uspješnosti virtualnog poduzeća. Članovi virtualnog poduzeća disperzirani na različitim lokacijama razvijaju različite perspektive, imaju različita iskustva i stječu nova znanja iz svojih različitih radnih okruženja na osnovi prikupljenih informacija od potrošača ili drugih organizacija. Upravljanje znanjem treba pomoći članovima virtualnog poduzeća u razumijevanju distinktivnih obilježja globalnog tržišta i potrošačkih želja i potreba kako bi poboljšali svoju vlastitu učinkovitost čitavog virtualnog

poduzeća. Zadatak menadžmenta virtualnog poduzeća je prepoznati i shvatiti značajne razlike u individualnom znanju članova virtualnog poduzeća kako bi se virtualno poslovanje obavljalo nesmetano i djelotvorno. Pored toga, zadatak menadžmenta virtualnog poduzeća je upravljanje kako eksplicitnim, tako i implicitnim znanjem te poticanje daljnjeg stvaranja novog organizacijskog znanja i intelektualnog kapitala. U tom smjeru menadžment virtualnog poduzeća mora poticati permanentno učenje i razviti procese stjecanja novih znanja i vještina.

#### **e) Upravljanje tehnologijom**

Korištenje suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije presudno je danas za učinkovito izvršavanje posla u bilo kojem organizacijskom obliku. U virtualnom poslovanju informacijska i komunikacijska tehnologija igraju ključnu ulogu, stoga je efikasna strategija upravljanja tehnologijom presudna za uspjeh virtualnog poduzeća. Nužno je da članovi budu kvalitetno tehnološki opremljeni za brzo rješavanje zadataka i možebitnih problema. Zadatak menadžmenta virtualnog poduzeća je omogućiti članovima pristup zajedničkim informacijama i bazama podataka te nesmetanu elektroničku komunikaciju. Zadatci menadžmenta u području upravljanja tehnologijom su instruiranje članova na stjecanje potrebnih vještina za učinkovito korištenje tehnologije i razvijanje svijesti među članovima o potrebi permanentnog praćenja i primjene novih brzo razvijajućih tehnoloških rješenja.<sup>39</sup>

### **3.5. Virtualni poduzetnik**

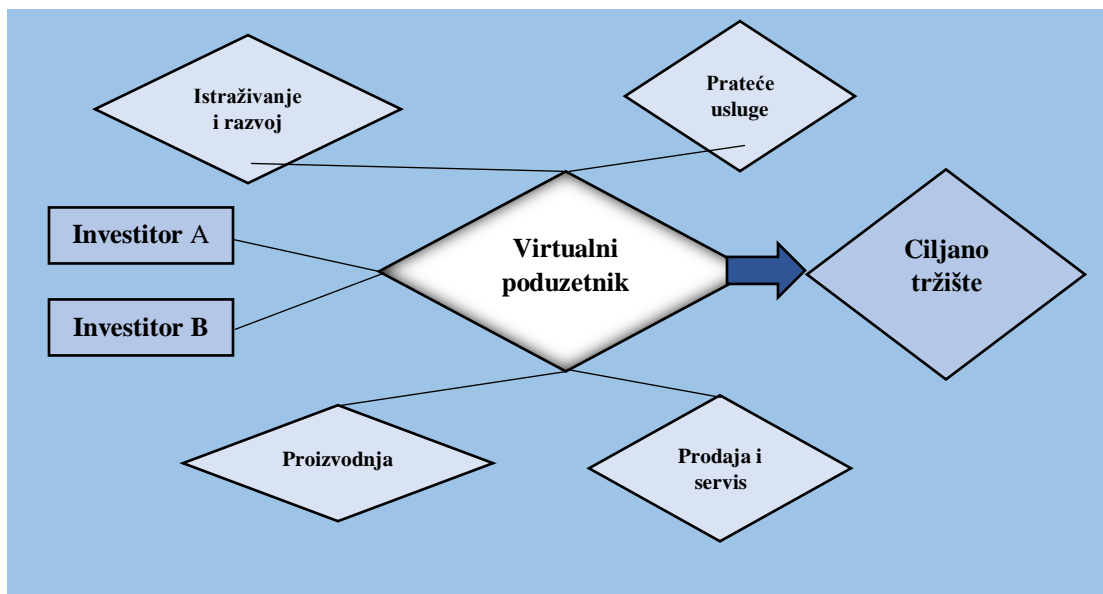
Kod relativno manjih poslovnih projekata kao lideri se mogu pojaviti virtualni poduzetnici. Oni najčešće posjeduju vrlo mala ili nikakva početna sredstva, pa osim mobilnog telefona, faksa i prijenosnog računala gotovo da ni ne trebaju nikakvu drugu imovinu. Oni, međutim, posjeduju nešto vrijednije od materijalnih resursa; imaju viziju, sposobnost imaginacije i želju za uspjehom na osnovi kojih pokreću svoje poslovanje i stvaraju usko fokusirana virtualna poduzeća. Virtualni poduzetnici povezuju ponudu i potražnju na tržištu te pomoću informacijske i komunikacijske tehnologije angažira i koordinira različite investitore, proizvođače i potrošače, kao i sve potrebne prateće aktivnosti pa na temelju njihovih koordiniranih aktivnosti ostvaruju profit.

---

<sup>39</sup> Ibid., str. 173-175.



**Slika 10. PRIMJER POSLOVANJA VIRTUALNOG PODUZETNIKA**



Izvor: Prilagođeno prema: Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, str.170.

Virtualni poduzetnik je vizionarski vođa, čvrsto uvjeren u uspjeh svoje ideje na osnovi čega pokreće poduzeće te ima čvrstu namjeru u svojem pothvatu ostvariti uspjeh. Sve svoje raspoložive resurse on ulaže u svoje ključne sposobnosti koje se često svode samo na organizaciju i koordinaciju, dok gotovo sve ostale poslovne aktivnosti u lancu stvaranja vrijednosti eksternalizira i prepušta specijaliziranim strateškim partnerima. Od svojih partnera virtualni poduzetnik zahtjeva brzinu i fleksibilnost u provođenju poslovnih aktivnosti, a u koordinaciji se čvrsto oslanja na posljednja dostignuća elektroničkog poslovanja uz stalnu potporu moderne informacijske i komunikacijske tehnologije. Nakon pojave tržišne prilike, virtualni poduzetnik pokreće proces formiranja virtualne organizacije, njome upravlja i nadzire je te uglavnom snosi i posljedice svih promašaja ili oportunitizma sudionika mreže. Virtualni poduzetnik definira načine, standarde i uvjete provođenja poslovnih aktivnosti. Njegov zadatak očituje se u praćenju i usklađivanju odvijanja tih dislociranih poslovnih aktivnosti primjenom Just-In-Time koncepcije koordinacije poslovanja.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, Zagreb, Strategija, str 170-171.

Virtualni poduzetnici su osobe koje su sposobne uočiti tržišne prilike unutar dosega ključnih sposobnosti poduzeća virtualne organizacije na osnovi kojih uočene prilike pokušavaju i iskoristiti. Sposobnost imaginacije i posjedovanje vizije nužan su preduvjet za iznalaženje poslovnih kombinacija i njihovo daljnje unapređenje koje će omogućiti uspjeh ovakvog virtualnog projekta.

Studije su pokazale da virtualne poduzetnike odlikuje nekoliko osobina:

- usko se specijaliziraju,
- posjeduju izvrsne ključne sposobnosti
- uspješno se okružuju s mrežom strateških partnera i
- traže brzinu i fleksibilnost u provođenju svih poslovnih aktivnosti.

Jones (1999.) definira pet načela vodilja virtualnog poduzetnika<sup>41</sup>:

**Tablica 5. PET NAČELA VIRTUALNOG PODUZETNIKA**

<b>Identifikacija tržišnih niša i prilika</b>	virtualni poduzetnici moraju biti sposobni i vješti brzo prepoznati i iskoristiti nove poslovne prilike prije svojih konkurenata
<b>Posjedovanje jasne vizije</b>	virtualni poduzetnici jednako kao i drugi vođe moraju posjedovati liderske sposobnosti
<b>Fokus na ključne sposobnosti</b>	virtualni poduzetnici trebaju se usredotočiti samo na svoje najbolje vještine te outsourcingirati sve ostale aktivnosti strateškim partnerima
<b>Izgradnja strateških saveza sa poslovnim partnerima</b>	kao svoje strateške partnere virtualni poduzetnici trebaju birati najuspješnije tvrtke te ih uspješno uskladiti i povezati
<b>Elektroničko poslovanje</b>	primjena računala te prateće informacijske i komunikacijske tehnologije virtualnim poduzetnicima omogućuje veliku brzinu u poslovanju i izlasku na tržište

Izvor: Prilagođeno prema: Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, str 172.

<sup>41</sup> Ibid., str.172.

### 3.6. Instrumenti menadžerskog računovodstva virtualnog poduzeća

Virtualno poduzeće nema obvezu sastavljanja temeljnih financijskih izvještaja niti ono vodi vlastito financijsko računovodstvo. Računovodstvo virtualnog poduzeća vodi se u formi menadžerskog računovodstva. Oblik tog računovodstva i izvještaja o zajedničkom poslovanju ovisi o vrsti ekonomskih odnosa između članica virtualnog poduzeća. Ako se ekonomski odnosi među članicama temelje na čistim tržišnim odnosima, onda obračun zajedničkog rezultata radi samo tvrtka koja je finalist i najčešće lider. Ako se ekonomski odnosi između članica virtualnog poduzeća temelje na podjeli zajedničkog prihoda ili zajedničkog profita, onda se izrađuje jedinstveni izvještaj o dobitku ili gubitku koji dobivaju sve članice virtualnog poduzeća.

Suvremeno menadžersko računovodstvo započinje sa svojim razvojem oko 1970. godine, a sam razvoj podudara se sa agresivnim razvojem računala, softverske podrške te komunikacijske tehnologije. Svakim danom postalo je moguće obraditi sve više podataka, strukturirati sve više informacija te kreirati mnogo vrsta različitih pokazatelja i izvještaja za čiju je izradu ranije trebao veliki broj ljudi i radnih sati. Sve navedeno je omogućilo snažan razvoj poslovnog planiranja. Razvojem širokopojsnog interneta i mobilnih tehnologija protok informacija postao je gotovo trenutno. Najvažnije pitanje postale su vještine prikazivanja i tumačenja obrađenih informacija.<sup>42</sup>

Menadžersko računovodstvo u virtualnom poduzeću obuhvaća menadžersku kontrolu, računovodstvene i druge metode mjerenja performansi koje prate implementaciju koncepta virtualne organizacije te poslovanje virtualnog poduzeća u praksi. Metode i metrike kojima se menadžment virtualnog poduzeća služi moraju u potpunosti odgovarati tome cilju. Za razliku od menadžerskog računovodstva u klasičnom poduzeću čija je zadaća prvenstveno kontrola provođenja ispunjenja normi, zadatak menadžerskog računovodstva u virtualnom poduzeću je poboljšanje svih obilježja proizvoda ili usluge te povećanje učinkovitosti poslovanja virtualne organizacije u cjelini. Menadžersko računovodstvo u virtualnom poduzeću osim financijskog računovodstva obuhvaća i nove instrumente kao što su decentralizirana menadžerska kontrola (*engl. Controlling*), *Activity Based Costing* i *Target costing*.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Web stranica: <https://profitiraj.hr/uloga-racunovodstva-u-modernom-poslovanju/>, Jozić, I. „Uloga računovodstva u modernom poslovanju“, Pristupano 18.05.2020.

<sup>43</sup> Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, Zagreb, Strategija, str 176.

### 3.6.1. Menadžerski sustav kontrole

Definicija sustava menadžerske kontrole je evoluirala tijekom godina, od fokusiranja na pružanje više formalnih, financijsko kvantitativnih podataka, kao potpore menadžerskom donošenju odluka do one koja obuhvaća puno širi opseg informacija. Tu se prvenstveno misli na eksterne informacije vezane za tržište, konkurenciju, nefinancijske informacije te neformalne osobne i društvene kontrole. Prema tome, širi pogled na sustave menadžerske kontrole uključuje formalne i neformalne komponente. Sustavi menadžerske kontrole predstavljaju skup tehnika za prikupljanje i korištenje informacija za planiranje i donošenje odluka, za motiviranje zaposlenika i usmjeravanje njihovog ponašanja te za ocjenjivanje performansi. Što zapravo čini jedan sustav menadžerske kontrole nije precizno definirano te je za daljnje istraživanje neophodno detaljnije proučiti „paket“ sustava menadžerske kontrole. Postoji veliki broj istraživanja o pojedinačnim sustavima menadžerske kontrole, ali vrlo malo se zna o tome kako su ti sustavi, zapravo, konfigurirani kao „paket“ sustava menadžerske kontrole kroz organizaciju.<sup>44</sup>

Općenito vrijedi da poduzeća s decentraliziranom organizacijskom strukturom zahtijevaju i decentralizirani pristup menadžerskoj kontroli. Pritom je važna kvalitetna komunikacija između voditelja i članova zbog razmjene informacija i kontrole uvjeta pod kojima se zajednički posao odvija. Prema Hedbergu i dr. (1997.) ta komunikacija uključuje:

1. razmjenu informacija o potrošačima,
2. razmjenu informacija o zaposlenicima,
3. razmjenu informacija o proizvodima i metodama i
4. informacijsku povezanost s potrošačima.

**1. Informacije o potrošačima.** Identitet, osobine i prijašnje narudžbe potrošača prirodna su osnova korisnih podataka. Informativna razmjena podataka s kontrolnim učinkom može se odvijati u obliku sastanaka na kojima direktori tvrtki članica virtualnog poduzeća raspravljaju o potrošačima i o svojim iskustvima.

---

<sup>44</sup> Dropulić, I., i Čular, M. (2016). 'Povezanost sustava menadžerske kontrole i performansi poslovanja', Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (Posebno izdanje 2016), str. 76. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/203917>.

**2. Informacije o zaposlenicima.** Ovdje je prvenstveno riječ o vještinama i sposobnostima koje zaposleni posjeduju te kako ih razvijati i bolje iskoristavati. Klasične mjere kao što su troškovi razvoja po zaposleniku koje s ulaganjima u zaposlene postupaju kao s troškom predstavljaju zastarjela shvaćanja. Stoga je potrebno postupno implementirati i razvijati modernije načine za praćenje sposobnosti intelektualnog kapitala unutar virtualnog poduzeća te za njegovo mjerenje i vrednovanje.

**3. Informacije o proizvodima i metodama.** Razmjenom informacija o proizvodima i metodama koje se pritom koriste povećava se kvaliteta proizvoda, dizajn, brzina isporuke i dr. Riječ je o tome da se prihvaćena rješenja, koja pokazuju što članovi virtualnog poduzeća moraju zajednički napraviti, obogaćuju novim iskustvima i radnim metodama. Voditelj pritom kontrolira kompjuterizirane procese razmjene informacije i znanja.

**4. Informacijska povezanost s potrošačima.** Ponašanje potrošača i njihovo mišljenje također su vrlo važna stavka u donošenju odluka menadžmenta virtualnog poduzeća. Potrošači traže nove proizvode i usluge, visoke kvalitete i prihvatljive cijene. Menadžment treba imati izravan kontakt s potrošačima, uvažavati njihove reakcije i prihvaćati prijedloge za daljnja poboljšanja.

Promatrajući navedena obilježja može se zaključiti da se menadžerska kontrola bitno razlikuje između klasičnog i virtualnog poduzeća, budući da članovi virtualnog poduzeća pripadaju različitim pravnim entitetima bez zajedničkog vlasništva. Stoga su pravni ugovori i formalna struktura vlasništva također jedno od područja menadžerske kontrole.<sup>45</sup>

### **3.6.2. Upravljanje troškovima utemeljeno na aktivnostima**

Borba za što povoljniju tržišnu poziciju zahtijeva puni angažman svih čimbenika u jednom poduzeću. Nesumnjivo da upravljanje troškovima predstavlja u tom smislu značajan unutarnji potencijal. Njihovo smanjivanje ili racionalizacija, poglavito kada su u pitanju neizravni troškovi, može doprinijeti povećanju konkurentnosti poduzeća. Evidentno je da tradicionalne metode raspodjele neizravnih troškova najčešće ne daju optimalne rezultate. Ekonomska je teorija ponudila ABC metodu kao jedno od rješenja ovog problema.

---

<sup>45</sup> Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize*, Zagreb, Strategija, str 176-177.

Activity Based Costing (obračun troškova na temelju aktivnosti, ABC metoda) govori da nešto treba biti dodijeljeno. Međutim, dodjele troškova koristile su se i u tradicionalnim sustavima obračuna troškova. Po čemu se onda ABC metoda razlikuje od klasičnih načina obračuna troškova? „ABC analiza ne napušta postojeće troškove“. Prijenos cijele glavne knjige u ABC kategorije predstavlja značajan trud i nije uvijek potreban ukoliko se na meti analize ne nađe cijela organizacija. Kod djelomične analize postoji rizik da se neki od značajnijih troškova ne analiziraju. ABC metoda polazi od stajališta da proizvodi nisu ti koji koriste resurse i time stvaraju troškove. Resurse koriste aktivnosti, a potrošnja resursa uvjetuje nastanak troškova. „Ljudi ne mogu upravljati troškovima“. Mogu upravljati jedino aktivnostima koje uzrokuju troškove. Veliki nedostatak tradicionalnih sustava obračuna troškova bio je taj što određene neizravne troškove nije mogao dodijeliti pojedinim nositeljima troškova. ABC rješava taj nedostatak time što eliminira koncept neizravnih troškova. ABC pretvara neizravne troškove u izravne tako da se svi troškovi mogu relativno lagano dodijeliti proizvodima i uslugama.

ABC metoda koristi novi koncept koji za kriterij raspodjele određuje pokretače troškova, pokretač troškova je bilo koji faktor koji uzrokuje promjenu u trošku aktivnosti. Koristi se kao mjera za upotrebu zajedničke aktivnosti od strane svakog proizvoda. U konačnici, obračun troškova na temelju aktivnosti pruža točnije informacije za donošenje odluka menadžerima od tradicionalnih sustava obračuna troškova. ABC metoda nastoji učiniti operativne aktivnosti vidljivima, pružiti uvid u strukturu troškova i pratiti rezultate aktivnosti koje se provode s ciljem poboljšanja te strukture. Prema Partridgeu i Perrenu, obračun troškova na temelju aktivnosti pruža značajne koristi pri donošenju odluka u sljedećem: odlučivanju o cijenama, dizajnu proizvoda, analizi profitabilnosti kupaca, odlukama o outputu, analizi dodane vrijednosti, organizacijskom redizajnu i benchmarkingu. Nedostatak uvođenja obračuna troškova na temelju aktivnosti jest visok trošak uvođenja, zahtijeva velike organizacijske promjene i suradnju zaposlenika te se koristi od uvođenja mogu vidjeti tek za nekoliko godina. Međutim taj trošak je daleko manji od gubitka koji poduzeće može pretrpjeti ukoliko svoju prodajnu cijenu određuje na temelju pogrešnih podataka o troškovima.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Penavin, S., Pekanov, D., Jeger, M. (2007) „ABC metoda u funkciji povećanja stupnja konkurentnosti poduzeća“. **Ekonomski vjesnik**, vol. 20, br. 1-2, str. 69-74. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/199689>.

### 3.6.3. Metoda ciljanih troškova

Metoda ciljanih troškova ili *Target Costing* je metoda prema kojoj poduzeće unaprijed planira cijene, cijene proizvoda i marže koje želi postići za novi proizvod. Ako ne može proizvesti proizvod na tim planiranim razinama, onda se projekt potpuno otkazuje. S metodom ciljanih troškova, menadžerski tim posjeduje snažan alat za kontinuirano nadziranje proizvoda od trenutka kada započne faza dizajna i nadalje tijekom čitavog životnog ciklusa proizvoda. Smatra se jednim od najvažnijih alata za postizanje dosljedne profitabilnosti u proizvodnom okruženju. Primarni koraci u procesu korištenja metode ciljanih troškova su:

1. **Provođenje istraživanja.** Prvi korak je istraživanje tržišta na kojem poduzeće želi prodavati svoje proizvode. Tim za dizajniranje proizvoda mora utvrditi skup značajki proizvoda koje kupci najvjerojatnije kupuju i odrediti cijenu koju su kupci spremni platiti za te značajke. Tim mora saznati što više o uočenim vrijednostima pojedinih značajki, za slučaj da kasnije moraju utvrditi kakav će utjecaj imati na cijenu proizvoda ako ispuste jednu ili više značajki. Na kraju ovog postupka, tim ima značajnu percepciju o ciljanoj cijeni po kojoj može prodati proizvod s određenim nizom značajki i kako bi ju morali modificirati ako ispuste neku od značajki proizvoda.
2. **Određivanje maksimalno mogućeg troška.** Poduzeće pruža dizajnerskom timu ograničenu bruto maržu koju proizvod mora zaraditi. Oduzimajući odobrenu bruto maržu od pretpostavljene cijene proizvoda, tim može lako odrediti maksimalni ciljni trošak koji proizvod može postići prije nego što ga se može pustiti u proizvodnju.
3. **Dizajniranje proizvoda.** Vodeću ulogu u dizajniranju proizvoda imaju zaposleni u nabavi i dizajneri proizvoda. Osoblje nabave je posebno važno ako proizvod ima visok udio kupljenih dijelova, moraju odrediti cijene komponenti na temelju zadovoljavajuće razine kvalitete, isporuke i količine koja se očekuje za proizvod. Također mogu biti uključeni u outsourcing dijelova, ako to rezultira nižim troškovima. Dizajneri moraju dizajnirati proizvod pazeći na ispunjenje zadanog ciljnog troška, koji će vjerojatno uključivati brojne iteracije dizajna kako bi se došlo do kombinacije značajki proizvoda koja rezultira najnižim troškovima.
4. **Prateće aktivnosti.** Nakon dovršetka proizvoda i odobrenog dizajna, tim se rekonstruira kako bi uključio više industrijskih inženjera. Tim sada ulazi u novu fazu smanjenja

troškova proizvodnje, koja će trajati kroz cijeli životni ciklus proizvoda. Naprimjer, na smanjenje troškova može utjecati smanjenje proizvodnje poznato kao kaizen trošak ili planirano smanjenje troškova dobavljača. Ova stalna smanjenja troškova daju dovoljno dodatne bruto marže kako bi poduzeće tijekom vremena dodatno smanjila cijenu proizvoda, kao odgovor na povećanje konkurencije na tržištu.

Iako menadžment može otkazati projekt koji ne može ispuniti svoje ciljane troškove, to ne znači da će projekt biti trajno odložen. Umjesto toga, menadžment bi trebao pregledati stare projekte najmanje jednom godišnje kako bi provjerio jesu li se okolnosti dovoljno promijenile da bi ponovno mogle postati održive. Precizniji pristup preispitivanju je da svaki projektni tim formulira skup varijabli koje bi mogle pokrenuti pregled proizvoda ako se dosegne povodna točka poput pada cijene robe koja se planira koristiti za stvaranje proizvoda. Ako se postigne bilo koja od ovih pokretačkih točaka, menadžment odmah upoznaje projekte kako bi vidjeli treba li ih oživjeti. Takav bi oporavak trebao uzeti u obzir sve promjene tržišnih cijena usporedivih proizvoda od posljednjeg ispitivanja projekta.

Target Costing najviše je primjenjiv za poduzeća koja se natječu kontinuiranim izdavanjem novih ili nadograđenih proizvoda na tržište. Za njih je Target Costing ključni alat za preživljavanje. Suprotno tome, ova metoda manje je potrebna onim poduzećima koja imaju mali broj starih proizvoda koji zahtijevaju minimalna ažuriranja i za koje je dugoročna profitabilnost usko povezana s prodorom na tržište i geografskom pokrivenosti. Koncept ciljanog troška ima ograničenu primjenu u uslužnim djelatnostima u kojima je rad izvor primarnih troškova.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Bragg, S. (2014) Target Costing - AccountingTools. Dostupno na: <https://www.accountingtools.com/target-costing>.



## 4. IZAZOVI MENADŽMENTA U UVJETIMA VIRTUALNOG POSLOVANJA

### 4.1. Menadžerska teorija o novoj ulozi menadžera

Dalji razvitak teorije poduzeća kretao se prema izučavanju ključnih problema unutarnje strukture poduzeća. Ta se promjena dogodila pod utjecajem nekoliko čimbenika. Prije svega, pod utjecajem tehnološke promjene, rastući razmjeri proizvodnje i uvođenje znanosti doveli su do nastanka velikih korporacija i u prvi su plan nametnuli menadžere. U tim uvjetima dolazi do razdvajanja vlasništva i upravljanja, a to su u svojoj studiji opisali Bearle i Means već u tridesetim godinama prošlog stoljeća. Menadžerska se teorija posebno angažirala u oblikovanju modela koji nastoje utvrditi posljedice što ih ima odvajanje vlasništva i upravljanja na ciljeve poduzeća. Tako već u šezdesetim godinama prošlog stoljeća nastaju modeli u kojima se napušta profitna maksimizacija kao glavni cilj djelovanja poduzeća. Za Baumola cilj je poduzeća maksimizacija ukupnog prihoda, Marris ističe maksimizaciju rasta firme, a Williamson smatra da menadžeri maksimiziraju svoje plaće i dio rezidualnog dohotka.

Zajedničko je većini modela menadžerske teorije da ukazuju na novu ulogu menadžera i na ograničenja u njihovom djelovanju. Oni žele imati siguran posao, pa da bi to osigurali, firma mora ostvarivati neprekidan rast. Sa druge strane, financijska su tržišta veoma osjetljiva i na njima se manifestira svaka teškoća, tako da će ravnotežna pozicija poduzeća biti rezultanta djelovanja svih navedenih čimbenika (Jacobson i Andreosso, 1996.). Navedeni autori smatraju da je najveća moguća prevencija dioničara od samovoljnog postupanja menadžera postojanje triju tržišta: tržišta korporacijskog upravljanja, tržišta menadžerskog rada i tržišta proizvoda kompanije o kojoj se radi. Što bolje funkcionira svako od tih tržišta, to će biti manje konflikata interesa između dioničara i menadžera.<sup>48</sup>

Menadžerska teorija nadalje ističe novu ulogu menadžera. U virtualnoj ekonomiji vještine menadžera te njihove sposobnosti kompiliranja ključnih sposobnosti različitih samostalnih tvrtki u jedno novo, virtualno poduzeće predstavljaju determinantu poslovnog uspjeha. Menadžer u

---

<sup>48</sup> Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B. (2002) „Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća“, **Ekonomski pregled**, vol. 53, br. 9-10, str. 934-955. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/28386>.

virtualnoj ekonomiji ipak ima drugačiju ulogu od klasičnog menadžera jer odgovornost za rezultate poslovanja ovdje preuzima autonomni suradnički tim sačinjen od eksperata različitih profila. Tako se u virtualnoj ekonomiji pojavljuju novi tipovi menadžera kao što su: menadžer intelektualnog kapitala, menadžer kompetencija, projektni menadžer, mrežni broker, mrežni trener, In/Outsourcing menadžer i dr.<sup>49</sup>

## 4.2. Utjecaj globalizacije na razvoj suvremenog menadžmenta

Trend ubrzanog razvoja masovnih komunikacija, informacijskih tehnologija i brisanja granica vremena i prostora utjecao je na smanjivanje vremenske distance, približavanje dalekih zemalja i početak stvaranja globalne kulture. Na drugoj strani, uklanjanje granica utjecalo je na formiranje globalnih financijskih tržišta i omogućavanje ekonomskog djelovanja u globalnim razmjerima, ali i na pojavu negativnih i destruktivnih elemenata, primjerice globalnu trgovinu drogom, narkomafiju, trgovanje ljudima i terorizam, uslijed čega se velika mogućnost novih snaga i nada iz devedesetih godina prošlog stoljeća pretvorila u otvorenu prijetnju, a početak 21. stoljeća smatra se vremenom neizvjesnosti i porasta općeg globalnog nezadovoljstva u kome je otpor prema nejednakosti, siromaštvu i nametanju nemilosrdnih tržišnih pravila razvijenih zemalja, izražen socijalnim nemirima i lokalnim ratovima. U takvim je uvjetima svijet novog doba obilježen ubrzanim protokom informacija, kapitala, usluga, proizvoda i ljudi, tendencijom brisanja međudržavnih granica i novim društvenim, političkim, ekonomskim i kulturnim odnosima, potpuno drugačijima od onih kakve smo ranije poznavali.<sup>50</sup>

Brojne promjene u različitim područjima, a posebice u ekonomiji zadnjih desetljeća, u izravnoj su povezanosti s procesom globalizacije. Zbog tih promjena, poslovne su organizacije prisiljene internacionalizirati svoje aktivnosti jer oslanjanjem samo na domaće tržište dolazi u pitanje i puki opstanak. Pod ekonomskom internacionalizacijom podrazumijevamo širenje poslovanja izvan domaćeg tržišta putem prodaje ili kupnje dobara (uvoz i izvoz), proizvodnje u inozemstvu, angažiranja stranih menadžera, strateških partnerstava (licence, franšize, joint venture i sl.) te

---

<sup>49</sup> Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, Zagreb, Strategija, str 53.

<sup>50</sup> Bedeković, V., Golub, D. (2011) „Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja“, **Praktični menadžment**, vol. II, br. 3, str. 57-58. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>.

otvaranja predstavništva ili poduzeća-kćeri. Rast je i dalje glavni razlog internacionalizacije poslovnih aktivnosti. Internacionalizacija je postala glavni pokretač kompetitivnog okruža 21. stoljeća dok globalizacija nezaustavljivo raste. Globalizacija zahtijeva od menadžera da razviju globalni način razmišljanja kako bi mogli upravljati složenim interakcijama i transakcijama na svjetskim tržištima. Stvoreno je jedinstveno svjetsko tržište s velikim i snažnim multinacionalnim kompanijama i svjetsko društvo, ali bez svjetske države. Multinacionalne kompanije neprijeporno ograničavaju državne monopole te stvaraju pretpostavke za nova ulaganja, pristup novim tehnologijama i novim tržištima rada, kapitala i sirovina. Odgovor poslovne organizacije na globalne tržišne mogućnosti u velikoj mjeri ovisi o stavovima i pretpostavkama menadžmenta.<sup>51</sup>

Teoretičari globalizacije u tom kontekstu govore o povezanosti svijeta koji počiva na informacijskoj tehnologiji i planetarnoj komunikaciji. Nezapamćen i ubrzan razvoj tehnologije utjecao je na povezivanje i uspostavu virtualne komunikacije koja je olakšala i ubrzala ekonomske aktivnosti između država, neovisno o prostornoj udaljenosti i državnim granicama. Internet i komunikacijske tehnologije omogućavaju istovremeno korištenje vizualnih, zvučnih i tekstualnih komunikacija, pri čemu slobodni protok informacija na globalnoj razini omogućava trenutnu dostupnost tih informacija, vizualnu nazočnost i neposredno sudjelovanje u različitim zbivanjima, neovisno u kom se dijelu svijeta događaju. Zahvaljujući povezivanju, donedavno nezamislivih razmjera, u svjetskim je razmjerima sve prisutniji trend globalnog širenja tržišta i jačanja grupacija koje ograničavaju državne monopole koji u središte pozornosti dovodi pitanje ekonomskog rasta, snage i moći multinacionalnih i transnacionalnih kompanija čiji udjel u svjetskoj privredi bilježi dinamičan porast, stvarajući pretpostavke za nove mogućnosti ulaganja, pristup novim tehnologijama i pristup novim tržištima rada, kapitala i sirovina, kao i veću produktivnost i organizacijsku uspješnost.

Promijenjeni uvjeti poslovanja nezaustavljivo utječu na makro i mikro okruženje, što organizacijama i njihovom menadžmentu donosi brojne prilike, ali i prijetnje. U svijetu globalno isprepletenog aktivizma globalni standardi koji se odnose na konkurentnost proizvoda, inovativnost i pružanje usluga klijentima primjenjuju se i na ono organizacije koje nemaju globalnih ambicija. U uvjetima dinamičkih globalnih promjena koje za posljedicu imaju

---

<sup>51</sup> Perkov, D., Gregurić-Bajza, N., Perkov, M. (2018) „Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja“, **Zbornik sveučilišta Libertas**, vol. 3, br. 3, str. 83-84. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/195844>.

mijenjanje filozofije poslovanja i orijentaciju organizacija na glavni (core business) uz istodobnu eksternalizaciju (outsourcing) ostalih aktivnosti, suvremeni menadžment se nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera čija se umijeća kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za poslovni uspjeh, do specifičnih vještina upravljanja promjenama. Spoznaja čovjeka kao ishodišta svih vrijednosti i osnovnog resursa menadžmenta, implicira prijelaz menadžmenta iz „razdoblja moći“ u „razdoblje prilagodbe koje karakterizira ljudima okrenut menadžer, pri čemu suvremeni menadžment, kao dio stare priče o ljudskoj organizaciji, naglašava važnost „mekih varijabli“ koje se ogledaju u uvažavanju znanja, sposobnosti i stilova vođenja, a ključni problem i osnovni zahtjev suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja implicira primjenu nove paradigme u globalnom poslovanju koja, između ostaloga, podrazumijeva upravljanje „neopipljivim materijalom“, uz nužnost stavljanja naglaska na znanje i specifične menadžerske vještine kao osnovne preduvjete kvalitetnog i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu.

Jedno od osnovnih obilježja organizacija koje posluju na globalnom tržištu njihov je odnos prema svjetskom tržištu kao prema jedinstvenoj cjelini, orijentiranost na timski rad, usredotočenost na zaposlenike i potrošače, te stalno praćenje najnovijih informacijskih i tehnoloških dostignuća. Zadovoljavanje potreba globalnog tržišta i prilagođavanje proizvoda i usluga globalnim trendovima zahtijeva učinkovito oblikovanu globalnu strategiju organizacije koja mora biti vođena menadžmentom u kome su funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontrole prilagođena uvjetima u globalnom okruženju. Kada su u pitanju trendovi koji se odnose na učinkovitost poslovanja na globalnom tržištu, jedan od najvećih izazova suvremenog menadžmenta odnosi se na upravljanje poslovnim timovima sastavljenima od pripadnika različitih kultura, svjetonazora, religija i jezika, pri čemu se upravljanje različitostima smatra jednim od najvećih izazova suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Bedeković, V., Golub, D. (2011) „Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja“, **Praktični menadžment**, vol. II, br. 3, str. 58-60. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>.

### 4.3. Moderni pristupi menadžerskim procesima

Poslovanje multinacionalnih kompanija u međunarodnom poslovnom okruženju implicira kvalitetan i učinkovit menadžment temeljen na poznavanju različitih kulturnih elemenata u izgradnji uspješnih poslovnih odnosa. U tom se kontekstu može govoriti o interkulturalnom pristupu menadžmentu, pri čemu širenje poslovanja na globalnom tržištu, ubrzani razvoj novih tehnologija, transporta, i komunikacijskih medija proširuje pojam nacionalnog i etničkog identiteta pojedinca otvarajući prostor novim, interkulturalnim identitetima, dok interakcija, međuovisnost i potreba suradnje između različitih kultura radi ostvarivanja uspješnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentnosti na globalnom tržištu pretpostavlja svijet menadžera o utjecaju kulture društva na poslovno ponašanje. S obzirom da uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti te primjerenosti reakciji menadžera na praksu i vrijednosti koje su različite od vlastitog poslovnog okruženja, pozitivan odnos menadžera prema vrijednostima koje su različite od onih na koje su navikli u vlastitom poslovnom okruženju zahtijeva otvorenost prema različitostima i vrijednostima, mišljenjima i idejama koje proizlaze iz tih različitosti.

Pritom se na jednoj strani brišu ekonomske granice, dok se na drugoj strani pojavljuju nove granice uvjetovane kulturalnim razlikama, što predstavlja izazove i prilike u uspostavljanju poslovnih odnosa pri suočavanju s različitim političkim sustavima te zakonskim i carinskim propisima. U tom smislu interkulturalni pristup menadžmentu u uvjetima globalnog poslovanja podrazumijeva promicanje međukulturalnog razumijevanja te izgradnju poslovne interkulturalne komunikacije usmjere na unaprjeđivanje poslovne suradnje i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu. Poslovanje na globalnom tržištu podrazumijeva oblikovanje multikulturalnog i korporacijskog identiteta, pri čemu multinacionalne kompanije i njihovi menadžer polaze od različitih pristupa prilagođavanju i osvajanju novih tržišta. Prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) u praksi se mogu izdvojiti etnocentrični, policentrični i geocentrični pristup kao tri osnovna pristupa prilagođavanju novim tržištima u kontekstu prilagođavanja poslovanja na globalnom kulturnopluralnom tržištu.

**Etnocentrični pristup** prilagođavanju novim tržištima podrazumijeva strogo kontroliranje aktivnosti i poslovanja glavnog središta kompanije u stranim zemljama, pri čemu kompanija u inozemstvu djeluje na isti način kao i u vlastitoj zemlji u kojoj se nalazi njeno sjedište, što nerijetko izaziva negodovanje lokalnog stanovništva zbog nepoštivanja i neuvažavanja lokalne kulture,

običaja i tradicije. **Policentrični pristup** na temelju kojeg su orijentirane kompanije, u svojim aktivnostima i poslovanju na novim tržištima pristupaju s više slobode poštujući razlike među tržištima različitih zemalja. Pri dizajniranju proizvoda i usluga i osmišljavanju marketinških kampanja uvažavaju specifičnost svake zemlje kao zasebnog područja sa specifičnim kulturalnim obilježjima. **Geocentrični pristup** na kojem se temelje kompanije, preferiraju potpunu integraciju poslovanja na globalnoj razini poslujući u različitim zemljama svijeta bez predrasuda. Njihov vrhovni menadžment čine menadžeri iz različitih zemalja koji pri donošenju strateških odluka razmišljaju globalno, pri čemu posao distribuiraju uvažavajući snage, potencijale i prednosti različitih zemalja.

Poslovanje multinacionalnih kompanija na svjetskom tržištu u praksi generira i pozitivne i negativne učinke. Korist od policentrično i geocentrično orijentiranih multinacionalnih kompanija za zemlje u kojima posluju ogleda se u većim i povoljnijim mogućnostima zapošljavanja, transferu tehnologija, i znanja te u poticanju razvoja novih industrija značajnih za razvoj lokalnih resursa. Multinacionalne kompanije pritom utječu na politike i nacionalne kulture pojedinih zemalja, a s obzirom na profit koji ostvaruju značajan utjecaj imaju i na razinu bruto- nacionalnog dohotka slabije razvijenih zemalja.<sup>53</sup>

#### **4.4. Funkcije menadžmenta u uvjetima virtualnog poslovanja**

Globalno širenje tržišta izvan nacionalnih granica radi poslovanja na najprofitabilnijim, najkonkurentnijim i najperspektivnijim svjetskim tržištima organizacijama pruža mogućnost bavljenja onim poslovima koji im osiguravaju konkurentsku prednost. Razvoj suvremenih tehnologija i komunikacija podupire lociranje pojedinih dijelova organizacija na poslovno najpovoljnije lokacije koje, zahvaljujući virtualnim vezama, postaju dostupne u kratkom vremenu bez obzira na prostornu udaljenost. Komunikacija među ljudima koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, što podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih

---

<sup>53</sup> Bedeković, V., Golub, D. (2011) „Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja“, **Praktični menadžment**, vol. II, br. 3, str. 60-61. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>.

potencijala i kontroliranja uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja i razumijevanje specifičnosti koji proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno-kulturalnih sustava.

Osnovna zadaća menadžmenta pritom se ogleda u osposobljavanju ljudi za učinkovito postizanje zajedničkih ciljeva. Ljudi, njihova znanja, vještine, kreativne i druge sposobnosti i specifičnosti njihovih odnosa tvore poseban profil i identitet koji se ne može kopirati, niti prikazati kao općenita matrica i stoga opća znanja o menadžmentu i upravljanju mogu biti ista za sve organizacije, bez obzira na njihovu djelatnost, dok njihova specifičnost proizlazi iz primjene općih znanja o menadžmentu u različitim sredinama, što korelira s Druckerovom konstatacijom o ukorijenjenosti menadžmenta u kulturi i opisom menadžerskog posla kao „onoga što je potpuno jednako“ bez obzira gdje menadžeri obavljaju posao, no „kako to rade, može biti posve drukčije“. Ono što je različito odnosi se na način obavljanja menadžerskog posla u promijenjenim okolnostima, odnosno na način obavljanja osnovnih menadžerskih funkcija: planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja. Osnovnom pretpostavkom uspješnog obavljanja osnovnih menadžerskih funkcija smatra se razumijevanje kompleksnosti međunarodnog okruženja i specifičnosti koje proizlaze iz različitih pojedinih ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društvenih sustava.<sup>54</sup>

#### **4.4.1. Menadžerska funkcija vođenja**

Vođenje se može definirati kao sposobnost ili umijeće osobe da utječe na druge ljude na način da oni voljno i s entuzijazmom sudjeluju u ostvarivanju određenih ciljeva. Vođenje je moguće definirati i kao moć utjecanja na druge. Suština vođenja se tako odnosi na sposobnost vođe da ciljeve učini zajedničkim svim osobama koje sudjeluju u njihovom ostvarivanju te da ih potakne na zajedničko ostvarivanje ciljeva. Može se zaključiti da se kvaliteta menadžera može utvrđivati s obzirom na kriterij efikasnosti, dok se vođe ističu s obzirom na njihov utjecaj na efektivnost djelovanja poduzeća. Isto tako, može se reći da menadžeri iznalaze način kako upravljati kompleksnošću, odnosno složenošću i raznolikošću poslovanja, dok se vođe bave vizijom promjene te okupljanjem ljudi radi njena ostvarivanja. Menadžer je orijentiran prema sadašnjosti

---

<sup>54</sup> Ibid., str. 60-61.

i prošlosti, a vođa prema budućnosti. Menadžeri kao vođe se neprestano suočavaju sa situacijama u kojima je potrebno rješavati različite probleme. U takvim je okolnostima potrebno dizajnirati različita rješenja te također dizajnirati okruženje u kojemu će vođa zajedno sa zaposlenicima dizajnirati rješenja problema.

Razvoj menadžmenta i dinamika suvremenog poslovanja pridonijeli su razvoju novih pristupa vođenju. To su transakcijsko vodstvo, model vertikalnih dijada, e-vođenje, vođa kao dizajner te transformacijsko vodstvo. Suvremeni uvjeti poslovanja podrazumijevaju uspostavljanje interakcija s velikim brojem dionika na temelju mrežnog povezivanja, što je postalo moguće na temelju alata IK tehnologije. Takvim odnosima također treba upravljati, odnosno u okviru takvih odnosa treba primijeniti funkciju vođenja. Stoga je bitan novi način vođenja zvan e-vođenje. E-vođenje podrazumijeva istovremeno upravljanje odnosima s pojedincima i grupama u poduzeću i izvan njega. Podrazumijeva koordinaciju zadataka, autoriteta i odgovornosti u svrhu ostvarivanja ciljeva, ali i razvijanje strateškog usmjerenja te uspostavljanje novih odnosa koji mogu unaprijediti proces stvaranja vrijednosti. Na taj način poduzeće postaje mreža isprepletenih unutarnjih i vanjskih odnosa. Ovaj tip vođenja stoga je prikladan za poduzeće koje se razvija kao „organizacija bez granica“.<sup>55</sup>

### Slika 11. ULOGA MENADŽERA U FUNKCIJI VOĐENJA



Izvor: prilagođeno prema: Rupčić, N. (2018) **Suvremeni menadžment: Teorija i praksa**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 269.

<sup>55</sup> Rupčić, N. (2018) **Suvremeni menadžment: Teorija i praksa**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 268-283.



Uspješno obavljanje menadžerske funkcije vođenja u međunarodnom okruženju od menadžera na prvom mjestu zahtijeva osjetljivost za različitosti i prilagođavanje stila vođenja kulturama s kojima uspostavljaju i razvijaju poslovne odnose. Pritom kao presudni čimbenik koji najviše pridonosi složenosti i izazovu upravljanja u međunarodnom okruženju pojavljuje se kultura sa svojim sastavnicama, poput stavova, vjerovanja, navika, običaja, tradicije i odnosa prema novim tehnologijama i obrazovanju, koje snažno utječu na ponašanje zaposlenika i poslovnih partnera u različitim zemljama. Općenito stav menadžera prema međunarodnom poslovanju u različitim zemljama povezan je s već opisanim etnocentričnim, policentričnim i geocentričnim pristupom prilagođavanja poduzeća novim tržištima te posljedično s doživljajem superiornosti vlastite menadžerske prakse ili svijesti menadžera o potrebi prilagođavanja vlastitog menadžerskog stila tradiciji zemlje s kojom posluje. Turbulentnost, nepredvidivost i kulturna pluralnost tržišta zahtijeva nove vođe 21. stoljeća koji će učinkovitom kombinacijom različitih teorija i stilova vodstva zamijeniti umorne menadžere industrijskog doba.<sup>56</sup>

#### **4.4.2. Menadžerska funkcija planiranja**

Planiranje je potrebno za uspješno djelovanje bilo koje organizacije. Suština planiranja se odnosi na odabir između alternativnih pravaca djelovanja te definiranje aktivnosti i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje. Kvaliteta procesa planiranja ovisi o kvaliteti analize čimbenika okruženja, odnosno razumijevanju pravca njihova djelovanja te intenziteta utjecaja. Planiranjem se tako utvrđuju ciljevi te aktivnosti potrebne za njihovo ostvarivanje. Ciljevi se potom klasificiraju u grupe i rangiraju po važnosti te se njihova realizacija usklađuje vremenski i prostorno. Proces planiranja završava izradom proračuna ili budžeta kao kvantitativnoga izraza postavljenih ciljeva. Na taj se način osiguravaju kriteriji za kontrolu ostvarenih rezultata, a rezultat procesa kontrole predstavlja podlogu za odlučivanje u budućem razdoblju, odnosno za donošenje budućih planova. Planiranje je stoga kontinuirani i ciklički proces čija se priroda mijenja s obzirom na trenutne okolnosti u internoj i eksternoj okolini. Bez obzira na organizaciju u kojoj se planiranje provodi te svrhu u kojoj se provodi, kvaliteta planova suštinski ovisi o kvaliteti informacijske podloge kojom

---

<sup>56</sup> Bedeković, V., Golub, D. (2011) „Suvoremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja“, **Praktični menadžment**, vol. II, br. 3, str. 61-62. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>.

se predviđa budućnost. No, u procesu planiranja te strateškom djelovanju mnogi poduzetnici i menadžeri se nerijetko oslanjaju i na intuiciju.<sup>57</sup>

### Slika 12. HIJERARHIJA CILJEVA I PLANOVA PREMA RAZINAMA MENADŽMENTA



Izvor: Prilagođeno prema: Rupčić, N. (2018) **Suvremeni menadžment: Teorija i praksa**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 161.

Menadžerska funkcija planiranja u kontekstu međunarodnog poslovanja pretpostavlja uzimanje u obzir specifičnosti koje proizlaze iz različitih ekonomskih, zakonodavnih, političkih, društvenih i kulturnih prilika, kao i uzimanje u obzir potrebe prilagođavanja proizvoda i usluga te njihove promidžbe i distribucije kulturnim i nacionalnim različitostima. Stoga planiranje podrazumijeva globalno razmišljanje i lokalno djelovanje, odnosno na jednoj strani široko sagledavanje problematike, a na drugoj strani prilagođavanje strategije konkretnih aktivnosti lokalnim prilikama i potrebama. Usmeravanje težišta planiranja na međunarodnu scenu podrazumijeva planiranje partnerstva u zajedničkim međunarodnim poslovnim pothvatima i zajedničkim ulaganjima, što podrazumijeva postizanje zajedničkih organizacijskih ciljeva. Na drugoj strani, razvijanje partnerstva u postizanju zajedničkih organizacijskih ciljeva podrazumijeva i lokalnu perspektivu koja zahtijeva uvažavanje lokalnih resursa i potreba.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Rupčić, N. (2018) **Suvremeni menadžment: Teorija i praksa**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 156.

<sup>58</sup> Bedeković, V., Golub, D. (2011) „Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja“, **Praktični menadžment**, vol. II, br. 3, str. 61. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>.

#### 4.4.3. Menadžerska funkcija organiziranja

Organiziranje je proces povezivanja i integracije različitih resursa i čimbenika kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Stoga se organiziranjem za svaku osobu utvrđuje opis posla, stupanj odgovornosti te način povezivanja s drugim ljudima, grupama te organizacijskim jedinicama. Može se zaključiti da je organiziranje primarno odgovornost vrhovnog menadžmenta. Vrhovni menadžment definira strateške ciljeve i planove te ima zadatak dizajnirati globalnu organizacijsku strukturu koja će omogućiti njihovo ostvarivanje. No, svaka razina menadžmenta se uključuje u proces organiziranja te uređuje odnose u okviru svoga područja djelovanja. Stoga se može zaključiti da je i procesu organiziranja potrebno pristupiti na hijerarhijski način. Neki od najvećih izazova suvremenog poslovanja su balansirati između stabilnosti i uvođenja promjena i inovacija, prilagođavati individualno i organizacijsko ponašanje trenutnim potrebama, unaprijediti suradnju, učenje, razmjenu znanja i ugrađivanje znanja u proces stvaranja nove vrijednosti. Postavlja se pitanje kako među zaposlenicima potaknuti i održati povjerenje, inicijativu, prilagodljivost i proaktivnost kao značajke poduzetničkoga djelovanja.

Mnogi teoretičari i praktičari su u potrazi za organizacijom koja bi mogla najbolje udovoljiti zahtjevima suvremenoga informacijskoga doba. Mnogi se slažu da njeno djelovanje treba sličiti radu orkestra, ali također omogućiti povezivanje i preklapanje rada radnih timova prema matričnom načelu. Poželjno je da suvremena organizacija istovremeno ima labavo-čvrsta svojstva te da je organska i poduzetnički usmjerena. Treba također omogućiti provođenje suvremenih menadžerskih metoda i tehnika kao što su opunomoćenje, upravljanje na temelju ciljeva i iznimaka, menadžment otvorene knjige itd. Suvremena organizacija treba omogućiti i telework, te povezivanje pojedinaca i grupa na raznim lokacijama. Da bi se ostvario visok stupanj fleksibilnosti s obzirom na unutrašnje i vanjske čimbenike poduzeća uvode tzv. „horizontalne organizacije“. Kao što je već spomenuto, takve potrebe mogu osigurati timska i mrežna organizacija.

Suvremeno poslovanje obilježava potreba neprestanog unaprjeđivanja aktivnosti, procesa, proizvoda i usluga, odnosno stalna potreba za promjenama i inoviranjem. Stoga se osim kontinuiranih aktivnosti, odnosno procesa, u poduzeću odvijaju i privremene aktivnosti, odnosno projekti. Iz tog su razloga nastala dva sustava organizacije menadžmenta: projektni i matrični. Projektni sustav menadžmenta u izravnoj je vezi s primjenom projektne organizacijske strukture. Ona se uvodi radi realizacije nekog projekta kao aktivnosti kojom se u određenom roku želi

ostvariti neki cilj ili grupa ciljeva. Primjer projekta može biti razvoj novog proizvoda ili usluge, ali i uvođenje nekih organizacijskih promjena poput promjene organizacijske strukture. Matrični sustav menadžmenta logična je posljedica primjene matrične organizacijske strukture koja se uvodi kada poduzeće istovremeno i kontinuirano radi na realizaciji različitih projekata.<sup>59</sup>

#### **4.4.4. Menadžerska funkcija upravljanja ljudskim potencijalima**

Za realizaciju ciljeva i planova nije dovoljna samo dobra organizacija. Ciljeve realiziraju ljudski potencijali pod vodstvom menadžmenta. Ni najbolji planovi neće rezultirati uspjehom ako poduzeće ne raspolaže primjerenim ljudskim potencijalima. Nije svejedno kakvim znanjem i vještinama poduzeće raspolaže, kakva je motivacija zaposlenika te kakvi su međuljudski odnosi, odnosno radna atmosfera. Ljudski potencijali su čimbenik u procesu stvaranja vrijednosti koji djeluje kao input te sudjeluje u procesu transformacije ostalih inputa u željeni output. No, zaposlenici su više od resursa. Dok ostali resursi imaju određeni pojavni oblik koji je pretežno statičan, zaposlenici, odnosno njihova znanja, vještine i značajke su dinamična kategorija jer se razvijaju radom, učenjem i stjecanjem iskustva. Stoga ih je ispravnije nazivati potencijalima.

Uspješni menadžment stoga veliku pozornost treba posvetiti funkciji upravljanja ljudskim potencijalima te svojim znanjem, iskustvom, ali i intuicijom u suradnji sa zaposlenicima razvijati njihove talente na obostranu dobit. No, talente je moguće razvijati samo ako oni postoje. Stoga je iznimno važno procesu upravljanja ljudskim potencijalima pristupiti sustavski, odnosno jednaku pozornost posvećivati svim njegovim komponentama, od selekcije do upravljanja kompenzacijama. Treba napomenuti da je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima složen posao kojim se bave specijalisti za to područje. Stoga se u poduzećima osniva zasebna organizacijska jedinica upravljanja ljudskim potencijalima. U divizijskim organizacijskim strukturama ona može imati mjesto stožerne funkcije pod izravnim nadzorom vrhovnog menadžmenta. Rukovoditelj te funkcije se u poduzećima naziva menadžerom talenata, što ukazuje na poziciju vrhovnog menadžmenta te odražava stratešku važnost ove funkcije za poslovanje.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Rupčić, N. (2018) **Suvremeni menadžment: Teorija i praksa**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 203-228.

<sup>60</sup> Ibid., str. 233-234.

**Slika 13. KLJUČNA PODRUČJA FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**



Izvor: Rupčić, N. (2018) **Suvremeni menadžment: Teorija i praksa**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 235.

S obzirom da se u međunarodnom poslovanju osnovnom konkurentskom snagom smatraju ljudski resursi, posebnu pozornost potrebno je usmjeriti na obavljanje menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno na podupiranje zapošljavanja, zadržavanja i razvoja kulturno različitih zaposlenika te upravljanje različitostima. U praksi se aktivnosti usmjerene na akumulaciju ljudskih resursa za međunarodno poslovanje najčešće odnose na identificiranje pojedinaca koji poznaju strane jezike, spremni su živjeti i raditi u inozemstvu i koji su otvoreni prema različitostima te formiranje interkulturalnih timova čija se heterogenost ogleda u različitim karakteristikama ličnosti, različitim stavovima i vrijednosnim sustavima. Neke multinacionalne kompanije imaju posebno razvijene programe izobrazbe namijenjene onim zaposlenicima i menadžerima koji odlaze na obavljanje inozemnih zadataka u pojedine organizacijske jedinice i podružnice u različite svjetske zemlje.<sup>61</sup>

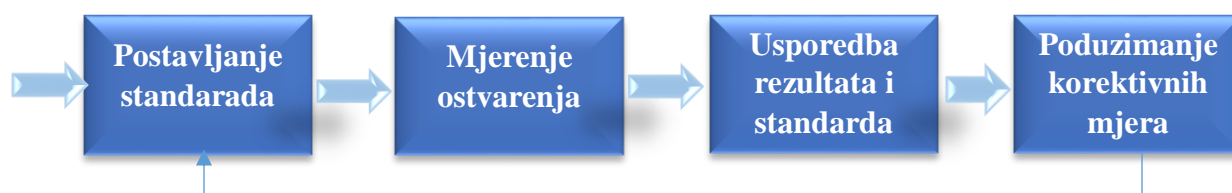
<sup>61</sup> Bedeković, V., Golub, D. (2011) „Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja“, **Praktični menadžment**, vol. II, br. 3, str. 62. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>.

#### 4.4.5. Menadžerska funkcija kontroliranja

Bez obzira radi li se o procesu ostvarivanja jednokratnih ili višekratnih ciljeva, u konačnici je potrebno utvrditi jesu li se zadani ciljevi ostvarili i u kojoj mjeri. Informacije prikupljene na takav način važne su iz više razloga. One će omogućiti novi proces planiranja, odnosno utvrđivanje ciljeva kojim se postojeće aktivnosti mogu pokušati unaprijediti u idućem razdoblju ili pak sasvim novih ciljeva. Osim toga, informacije stečene kontroliranjem omogućit će nagrađivanje onih koji su doprinijeli iznimnoj realizaciji ciljeva te kažnjavanje onih koji ciljeve nisu ostvarili u dovoljnoj mjeri. U svakom slučaju, kontroliranje je podloga na temelju koje proces menadžmenta može početi ispočetka, novim procesom planiranja. Ovu funkciju menadžmenta je također potrebno prilagoditi okolnostima u kojima se provodi, odnosno treba dizajnirati takve kontrolne mehanizme koji su u skladu s planovima, prate organizacijska načela te su usklađeni s kulturom, načinom upravljanja ljudskim potencijalima i primijenjenim stilom vođenja. Funkciju kontroliranja je stoga također potrebno promatrati kao integralni dio složenoga procesa menadžmenta.<sup>62</sup>

Kontroliranje je peta, ujedno i posljednja funkcija menadžmenta. Može se definirati kao sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih.<sup>63</sup>

#### Slika 14. PROCES KONTROLE POVRAATNOM VEZOM



Izvor: Prilagođeno prema: Rupčić, N. (2018) **Suvremeni menadžment: Teorija i praksa**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 310.

<sup>62</sup> Rupčić, N. (2018) **Suvremeni menadžment: Teorija i praksa**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 309.

<sup>63</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, str.755.

Suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućila je pravovremeni nadzor nad odvijanjem poslovnih operacija te stoga i pravovremeno, ali i prijevremeno reagiranje. Jedan od alata koji to omogućuje je upravljačka ploča. Upravljačka ploča je alat koji omogućuje vizualni prikaz rezultata odvijanja poslovnih operacija u stvarnom vremenu. Upravljačka ploča nastaje korištenjem aplikacijskog sučelja kojim se integriraju informacijski sustavi pojedinih poslovnih procesa ili operacija. Menadžment suvremenih poduzeća svjestan je činjenice da kupci, klijenti i partneri o svom iskustvu s poduzećem razmjenjuju informacije te o tome ostavljaju zapise na različitim mrežnim lokacijama. Nerijetko se radi o lošim iskustvima koja nisu uopće ili u potpunosti podijelili s predstavnicima poduzeća ili takve informacije nisu došle do menadžmenta, a mogu presudno utjecati na razvoj poslovanja. Stoga je u upravljačku ploču korisno integrirati i analitičke alate i programe za praćenje pojavljivanja zapisa o poduzeću te njegovim proizvodima i uslugama na internetu.<sup>64</sup>

Specifičnost posebno zahtjevne menadžerske funkcije kontroliranja u uvjetima međunarodnog poslovanja na globalnom tržištu ogleda se u potrebi kontroliranja geografski raspršenih organizacijskih jedinica multinacionalnih kompanija koje posluju u kulturnim okolinama s različitim razinama infrastrukturne razvijenosti, poglavito u području informatičke infrastrukture, potrebi kontroliranja podružnica koje posluju u različitim vremenskim zonama te potrebi kontroliranja poslovanja s različitim valutama, što otežava usporedbu dobiti u različitim organizacijskim jedinicama. Iako je u današnje vrijeme sustav kontrole olakšan zahvaljujući razvoju suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, menadžerska praksa zbog kulturalnih različitosti nije svuda ista, što upućuje na zaključak da ne postoje univerzalno primjenjive menadžerske teorije, sustavi, načela i prakse. Promišljenje opisanih specifičnosti osnovnih menadžerskih funkcija u kontekstu poslovanja na globalnom tržištu podrazumijeva promišljanje novih perspektiva razvoja interkulturalnog menadžmenta koje se bavi pitanjima međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije usmjerene prema učinkovitoj suradnji i postizanju poslovnog uspjeha na globalnom tržištu.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Rupčić, N. (2018) **Suvremeni menadžment: Teorija i praksa**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 319.

<sup>65</sup> Bedeković, V., Golub, D. (2011) „Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja“, **Praktični menadžment**, vol. II, br. 3, str. 62. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>.

#### 4.5. Ključne kompetencije suvremenih menadžera

Suvremeno okruženje od menadžera zahtijeva izuzetno puno znanja i vještina. Uloga menadžera u 21. stoljeću se mijenja u potpunosti za što je zaslužna globalizacija te informacijsko-komunikacijska tehnologija. Menadžer je osoba koja je imala funkciju planiranja i organiziranja rada i poslovanja, to je osoba koja vodi i nadzire ljudske, informacijske i financijske resurse poduzeća. Menadžer je najčešće bio vođa, koji je motivirao te usmjeravao zaposlenike. Danas se uloga menadžera mijenja. To je funkcija koja je itekako potrebna u poduzeću, unatoč razlikama u strukturama poduzeća sada u odnosu na prije nekoliko godina. Zbog sve većeg razvoja tehnologije, menadžeri sve manje obavljaju svoje tradicionalne funkcije, a i njihova uloga vođe se smanjuje. Tehnologija je omogućila napredak pojedinaca koji imaju mogućnost sami istraživati i jačati svoje stavove, uz to stjecati nova znanja i vještine, zbog čega menadžer mora biti u stalnom procesu učenja i poboljšanja kako bi mogao biti konkurentan. Današnja glavna menadžerska kompetencija jest da menadžer mora znati „sve o svemu“. Od menadžera se zahtijeva poznavanje gotovo svakog područja i to u velikom opsegu. Danas svi zaposlenici, baš kao i menadžeri, neprestano uče i usavršavaju se, a zadatak menadžera je poticati to učenje i usavršavanje te motivirati zaposlenike. Iz svega navedenog može se konstatirati kako znanje menadžera i zaposlenika, ugled poduzeća na tržištu, sposobnost učenja i razvijanja, inovativnost te motivacija pozitivno utječu i ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu, a to je i cilj svakog poduzeća. Zbog toga je ulaganje u znanje uvijek najbolja investicija. Ulaganje u obrazovanje menadžera znači ulaganje u nešto što će donijeti višestruke koristi, kako za organizaciju, tako i za samog menadžera kao pojedinca.<sup>66</sup>

Jedno od temeljnih obilježja poslovanja suvremenih poduzeća jest timski rad. Danas se u timovima nalaze i rade ljudi iz različitih dijelova svijeta, posebice ako je riječ o informatičkim poduzećima. U tom smislu, od menadžera se očekuje da upravlja i koordinira timove, te uspostavi uspješnu komunikaciju unutar članova tima. Menadžer mora znati kako osposobiti zaposlenike za timski rad i ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Prema tome, jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta jest briga za zaposlenike, a da bi menadžer u tome bio uspješan, mora imati razne komunikacijske, motivacijske, empatijske i druge vještine. Od menadžera se također zahtijeva da bude i dobar

---

<sup>66</sup> Despotović, M., Katavić, I. (2016) „Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća“, **Obrazovanje za poduzetništvo – E4E**, vol.6, br. 2, str. 31. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/170918>



pregovarač. Okružen velikim brojem konkurenata i potencijalnih poslovnih partnera, mora znati pregovarati kako bi ciljevi poduzeća bili zadovoljeni. Menadžer je također u komunikaciji s drugim zainteresiranim strankama, kao i zaposlenicima koji zahtijevaju sve veća prava i privilegije te zbog dostupnosti informacija i stalnog učenja su u mogućnosti postavljati zahtjeve na što menadžer mora uvijek biti spreman. Suvremeni svijet koji nas okružuje izložen je neprestanim promjenama i sudbina poduzeća se može promijeniti u kratkom vremenu. Jedna od kompetencija koja se u suvremenom svijetu zahtjeva jest upravljanje promjenama. Menadžer koji je sposoban i neprestano istražuje te pronalazi načine kako predvidjeti situacije koje su potencijalne prijetnje poduzeću, lakše će se suočiti s promjenama koje nastaju te će ujedno i lakše prilagoditi poslovanje tim promjenama. Također odabir kadrova postaje jedno od najvažnijih kompetencija menadžera. Pravilni odabir zaposlenika može svakako odrediti uspjeh poduzeća. Od menadžera se zahtjeva da prepozna potencijal prije konkurencije.

Još jedna iznimno važna kompetencija, koja se zahtjeva od menadžera 21. stoljeća jest upravljanje stresnim situacijama. Stres je jedna od najčešćih pojava unutar poduzeća te može utjecati na kreiranje negativnog poslovnog okruženja. Posao menadžera je jedan od najstresnijih poslova i ako se osoba ne zna nositi sa stresom, to također može negativno utjecati na poslovanje poduzeća. U kontekstu virtualne organizacije poslovanja, menadžer ima dodatne zadatke na temelju kojih bi trebao razviti dodatne kompetencije. Kada govorimo o funkciji upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima u kojima su djelatnici fizički razdvojeni, dolaze iz geografski različitih dijelova svijeta te rade u virtualnom okruženju, menadžeri moraju razviti nove načine upravljanja potencijalima u tom virtualnom svijetu. Jedna važna kompetencija menadžera u virtualnom okruženju jest mogućnost usklađivanja potpuno različitih aktivnosti. Ta koordinacija aktivnosti postaje najvažnije jer je ujedno i najteža zadaća obzirom da prelazi prostorne granice. Nužno za provedbu svih aktivnosti menadžmenta jer poznavanje tehnologije. Sve menadžerske kompetencije 21. stoljeća većinom se temelje na upotrebi nekog oblika tehnologije, a posebice kada je riječ o virtualnoj organizaciji rada. Suvremena tehnologija, osim što je uzrok razvoja novih menadžerskih kompetencija, također je i temelj za njihovu potpunu provedbu.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Mutavdžija, M. (2017) Utjecaj suvremenog okruženja poslovanja na promjene menadžmenta, Završni rad, Koprivnica: Sveučilište Sjever, str. 56-58.

## 5. ZAKLJUČAK

Krajem 20. stoljeća poslovni svijet doživio je korjenite promjene izravno povezane s pojavom suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije. Promjene su uzrokovale zanemarivanje tradicionalne, klasične ekonomije te nastajanje nove, virtualne ekonomije. Tradicionalna poduzeća su morala naći nove načine prilagodbe u suvremenim uvjetima poslovanja pa se tako i tradicionalni menadžment morao prilagoditi razvijanjem suvremenih pristupa koji se temelje na razvoju specifičnog modela upravljanja virtualnim poduzećima. Menadžment u virtualnoj ekonomiji dobiva mnogo složeniju ulogu od klasičnog menadžmenta industrijske ekonomije. Menadžer mora preuzeti ulogu lidera i trenera, sa svim motivirajućim, koordinativnim i drugim osobinama koje obilježavaju suvremene menadžere. Članovi virtualnih poduzeća rade na geografski različitim lokacijama, često i u vremenskim zonama, a načini njihovog organiziranja i upravljanja njihovim aktivnostima ključni su za ostvarivanje poslovnog uspjeha, stoga menadžment postaje ključni proces u poslovanju virtualnih poduzeća.

Suvremeni menadžment da bi se uspješno prilagodio novim uvjetima poslovanja morao je naučiti kako uspješno koordinirati radne zadatke zaposlenicima koji često rade i na različitim dijelovima svijeta, kako koristiti nove metode komunikacije temeljene na suvremenoj tehnologiji, naučiti kako uvažavati i prihvaćati različitosti potencijalnih poslovnih partnera i ljudi koji ga okružuju, biti prilagodljiv i otvoren prema mišljenjima i stavovima različitih suradnika. Današnja glavna menadžerska kompetencija jest da menadžer mora znati „sve o svemu“. Od menadžera se zahtijeva poznavanje gotovo svakog područja i to u velikom opsegu. Danas svi zaposlenici, baš kao i menadžeri, neprestano uče i usavršavaju se, a zadatak menadžera je poticati to učenje te motivirati zaposlenike na ostvarivanje njihovog punog potencijala. Može se zaključiti kako znanje menadžera i njihova sposobnost učenja i razvijanja pozitivno utječe na ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća na tržištu. Zbog toga je ulaganje u znanje uvijek najbolja investicija. Ulaganje u obrazovanje menadžera znači ulaganje u nešto što će donijeti višestruke koristi, kako za organizaciju, tako i za samog menadžera kao pojedinca.

## LITERATURA

1. Baljkas, S., Omazić, M. A. (2005) **Projektni menadžment**, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Bedeković, V., Golub, D. (2011) „Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja“, **Praktični menadžment**, vol. II, br. 3, str. 57-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453>.
3. Bragg, S. (2014) Target Costing - AccountingTools. Dostupno na: <https://www.accountingtools.com/target-costing>.
4. Buble, M. (2011) Tendencije u razvoju menadžmenta 21. stoljeća, Zbornik – Menadžment, vođenje i organizacija u XXI. stoljeću, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 1-9.
5. Chan, S. L., (2000) „Information technology in business processes“, **Business Process Management**, Journal, vol. 6, No. 3, str. 224-237. Dostupno na <https://doi.org/10.1108/14637150010325444>.
6. Čulo, K. (2016) „Virtual organization – the future has already begun“, **Media, culture and public relations**, vol. 7, br. 1, str. 35-42. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/159920>.
7. Despotović, M., Katavić, I. (2016) „Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća“, **Obrazovanje za poduzetništvo – E4E**, vol.6, br. 2, str. 21-33. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/170918>.
8. Dropulić, I., i Čular, M. (2016). 'Povezanost sustava menadžerske kontrole i performansi poslovanja', Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (Posebno izdanje 2016), str. 74-92. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/203917>.
9. Džubur, S. (2003) „Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju“, **Naše more**, vol. 50, br. 1-2, str. 44-49. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/8601>.
10. Kolaković, M. (2010) **Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize**, Zagreb, Strategija.

11. Kolaković, M. (2005) „Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe“, **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, vol. 3, br. 1, str. 195-210. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26221>.
12. Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B. (2002) „Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća“, **Ekonomski pregled**, vol. 53, br. 9-10, str. 934-955. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/28386>.
13. Lončar, J. (2005) Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja, Zadar, Geoadria, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/14812>.
14. Mencer, I. (2007) Veselica, V. „Globalizacija i nova ekonomija“ Ekonomski fakultet, Zagreb, A. G. Matoš, Samobor, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Inženjerski biro, Zagreb, Zavod za poslovna istraživanja, Zagreb, 2007., **Ekonomski pregled**, 58 (9-10), str. 619-641. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/17245>.
15. Mutavdžija, M. (2017) Utjecaj suvremenog okruženja poslovanja na promjene menadžmenta, Završni rad, Koprivnica: Sveučilište Sjever.
16. Penavin, S., Pekanov, D., Jeger, M. (2007) „ABC metoda u funkciji povećanja stupnja konkurentnosti poduzeća“. **Ekonomski vjesnik**, vol. 20, br. 1-2, str. 67-76. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/199689>.
17. Perkov, D., Gregurić-Bajza, N., Perkov, M. (2018) „Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja“, **Zbornik sveučilišta Libertas**, vol. 3, br. 3, str. 81-94. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/195844>.
18. Potočan, V., Nedelko, Z. „Supply Chain Management and Virtual organization“, **University of Maribor**, Faculty of Economics and Business Maribor. Dostupno na [https://www.researchgate.net/publication/46561487\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_and\\_Virtual\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/46561487_Supply_Chain_Management_and_Virtual_Organization).
19. Rupčić, N. (2018) **Suvremeni menadžment: Teorija i praksa**, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
20. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb.

21. Sundać, D., Fatur, I. (2004) „Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentnih prednosti i logističkog poduzeća“, **Ekonomski pregled**, vol. 55, br. 1-2, str. 85-96. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/14804>.
22. Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D. (2011.): „Projektni menadžment i informacijska potpora“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić.
23. Škuflić, L., Vlahinić-Dizdarević, N. (2003) „Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj“, **Ekonomski pregled**, 54 (5-6), str. 460-479. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/25464>.
24. Šuber, B. (2005) „Unapređenje poslovnih procesa pomoću informacijske tehnologije“, **Ekonomski vjesnik**, vol. XVIII, br. 1-2, str. 97-105. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/199766>.
25. Vlahov, R. D. (2013) „Projektni menadžment na hrvatski način“, Ekscentar, br. 16, str. 116-117. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/103986>.
26. Vouk, R. (2005) „Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti“, **Ekonomski pregled**, vol. 56, br. 11, str. 1013-1030. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/10418>.

#### Web izvori

27. Web stranica: <https://www.jatrgovac.com/>, Blažek, B. „Strategija poslovanja – trendovi: Agilnost donosi konkurentsku prednost“, Pristupano 23.04.2020.
28. Web stranica: <https://profitiraj.hr/uloga-racunovodstva-u-modernom-poslovanju/>, Jozić, I. „Uloga računovodstva u modernom poslovanju“, Pristupano 18.05.2020.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. NOVI ČIMBENICI POSLOVANJA U VIRTUALNOJ EKONOMIJI .....	4
Tablica 2. TRI DIMENZIJE VIRTUALIZACIJE POSLOVANJA .....	17
Tablica 3. MENADŽERI U VIRTUALNOM PODUZEĆU .....	23
Tablica 4. TRI GLAVNA AKTERA KOJA UPRAVLJAJU VIRTUALNIM PODUZEĆEM....	27
Tablica 5. PET NAČELA VIRTUALNOG PODUZETNIKA .....	36

## POPIS SLIKA

Slika 1. PREDNOSTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE .....	8
Slika 2. SUVREMENI NAČIN TRANSPORTA .....	10
Slika 3. ZNAČAJKE AGILNIH PODUZEĆA .....	13
Slika 4. SASTAVNI ELEMENTI INTELEKTUALNOG KAPITALA.....	15
Slika 5. TRENDOVI VIRTUALIZACIJE POSLOVANJA .....	17
Slika 6. MODEL PROJEKTOG MENADŽMENTA .....	25
Slika 7. KLJUČNE AKTIVNOSTI MREŽNOG BROKERA .....	28
Slika 8. PET OSNOVNIH AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA VIRTUALNIM PODUZEĆEM ...	31
Slika 9. MODEL UPRAVLJANJA VIRTUALNIM PODUZEĆEM.....	32
Slika 10. PRIMJER POSLOVANJA VIRTUALNOG PODUZETNIKA .....	35
Slika 11. ULOGA MENADŽERA U FUNKCIJI VOĐENJA .....	50
Slika 12. HIJERARHIJA CILJEVA I PLANOVA PREMA RAZINAMA MENADŽMENTA..	52
Slika 13. KLJUČNA PODRUČJA FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	55
Slika 14. PROCES KONTROLE POVRATNOM VEZOM.....	56