

# Informacijsko komunikacijska tehnologija i suvremeni trendovi u organizaciji - orijentacija na glavni posao i eksternalizacija

---

Kubiček, Jennifer

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:649422>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Jennifer Kubiček**

**INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKA  
TEHNOLOGIJA I SUVREMENI TRENDovi  
U ORGANIZACIJI – ORIJENTACIJA NA  
GLAVNI POSAO I EKSTERNALIZACIJA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2024.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Jennifer Kubiček**

**Matični broj: 46704/18-R**

**Studij: Organizacija poslovnih sustava**

**INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA I**  
**SUVREMENI TRENDovi U ORGANIZACIJI – ORIJENTACIJA NA**  
**GLAVNI POSAO I EKSTERNALIZACIJA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor:**

Izv. dr. sc. Pihir Igor

**Varaždin, rujan 2024.**

*Jennifer Kubiček*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

U sklopu ovog rada navedeni su i opisani suvremeni trendovi u organizaciji orijentacija na glavni posao i eksternalizacija. Opisano je kako je došlo do njihovog pojavljivanja, kako su utjecali na organizaciju i njezino poslovanje, a i na koji način je informacijsko komunikacijska tehnologija utjecala na trendove. Svaki od suvremenih trendova opisani su na praktičnim primjerima organizacija u svrhu boljeg razumijevanja same teme, a i kako bi kroz praktične primjere detaljnije objasnili trendove i na koji način utječu na samo poslovanje organizacije. Na samom početku opisani su svi suvremeni trendovi koji se u današnje vrijeme pojavljuju kako bi dobili bolji pregled teme, a u nastavku su na praktičnim primjerima objašnjeni suvremeni trendovi orijentacije na glavni posao i eksternalizacija.

**Ključne riječi:** Suvremeni trendovi, orijentacija na glavni posao, eksternalizacija, informacijsko-komunikacijska tehnologija, primjeri iz prakse, ključne i neključne aktivnosti, poslovna strategija

# Sadržaj

1. Uvod .....	7
2. Metodologija i način rada .....	8
3. Suvremeni trendovi u organizaciji .....	9
3.1. Orijentacija na glavni posao .....	9
3.2. Eksternalizacija .....	10
3.3. Umrežavanje .....	10
3.4. Globalizacija poslovanja .....	11
3.5. Promjene u proizvodnji .....	12
3.6. Vitka proizvodnja .....	13
3.7. Potpuno upravljanje kvalitetom .....	14
3.8. Reinženjering poslovnih procesa .....	15
4. Orijentacija na glavni posao .....	17
4.1. Primjeri orijentacije na glavni posao i informacijsko komunikacijska tehnologija .....	19
4.1.1. BASF .....	19
4.1.1.1. Povijest i razvoj organizacije BASF .....	19
4.1.1.2. Orijentacija na glavni posao unutar organizacije BASF .....	21
4.1.1.3. Uloga informacijsko komunikacijske tehnologije kod orijentacije na glavni posao na primjeru organizacije BASF .....	26
4.1.2. Apple Inc. ....	29
4.1.2.1. Povijest i razvoj organizacije Apple Inc. ....	29
4.1.2.2. Orijentacija na glavni posao unutar organizacije Apple Inc. ....	36
4.1.2.3. Uloga informacijsko komunikacijske tehnologije kod orijentacije na glavni posao na primjeru organizacije Apple Inc. ....	44
5. Eksternalizacija .....	47
5.1. Primjeri eksternalizacije i informacijsko komunikacijska tehnologija .....	50
5.1.1. Eksternalizacija na primjeru organizacije BASF .....	50
5.1.2. Uloga informacijsko komunikacijske tehnologije kod eksternalizacije na primjeru organizacije BASF .....	52

5.1.3. Eksternalizacija na primjeru organizacije Apple Inc. ....	54
5.1.4. Uloga informacijsko komunikacijske tehnologije kod eksternalizacije na primjeru organizacije Apple Inc.....	64
6. Zaključak .....	67
Popis literature .....	68
Popis slika .....	73
Popis tablica .....	74
Popis grafikona.....	75

# 1. Uvod

Promatrajući stanje tržišta u današnje vrijeme, zaključujemo kako se organizacije nalaze u vrlo dinamičnoj okolini te se svakodnevno susreću sa novim izazovima. Potrebno je da organizacije imaju adekvatni odgovor na tržišne zahtjeve kako bi ostali konkurentni na tržištu. Sve brži razvoj tehnologije također nalaže promjene te se organizacije moraju prilagoditi tim promjenama.

Kao odgovor na zahtjeve te dinamične okoline u kombinaciji sa informacijsko komunikacijskom tehnologijom (IKT) nastali su suvremeni trendovi u organizaciji. Suvremeni trendovi pomažu organizacijama pružiti adekvatan odgovor na tržišne zahtjeve, ali isto tako pomažu i u boljoj organizaciji aktivnosti unutar same organizacije. Uloga informacijsko komunikacijske tehnologije prilikom ostvarivanja suvremenih trendova nezaobilazna je, budući da ona predstavlja jednu od ključnih komponenti kako bi se suvremeni trendovi uopće mogli realizirati. Primjenom tehnologije, organizacijama je omogućeno brža i jednostavnija komunikacija sa klijentima, partnerima, ali i unutar internih timova.

Orijentacija na glavni posao i eksternalizacija, suvremeni su trendovi koji se vrlo često pojavljuju unutar organizacija u današnje vrijeme, a ta dva trenda usko su povezani jer potiču jedan drugog, odnosno uzročno posljedično su povezani. Ovi trendovi omogućuju organizaciji da se orijentira na ono što najbolje radi, odnosno ono u čemu je bolja od konkurencije na tržištu, dok ono u čemu nije specijalizirana prepušta vanjskim partnerima. Ovi trendovi u kombinaciji omogućuju organizacijama da postignu svoj puni potencijal, a u konačnici da ostvare i bolje poslovne rezultate.

Čimbenik koji se ni u kojem slučaju ne smije zanemariti jest informacijsko komunikacijska tehnologija, koja je svojim konstantnim razvojem i unaprjeđenjem omogućila upravo ostvarivanje ovih trendova. Komunikacija među partnerskim organizacijama, kao i samo uvođenje komunikacijskih alata i drugih tehnologija jedan je od ključnih aspekata orijentacije na glavni posao i eksternalizacije.

Cilj ovog rada jest detaljnije istražiti, objasniti i prikazati na koji način informacijsko komunikacijska tehnologija utječe na dva od suvremenih trendova u organizaciji, a to su orijentacija na glavni posao i eksternalizacija.



## 2. Metodologija i način rada

Prilikom izrade ovog rada i istraživanja suvremenih trendova u organizaciji orijentacija na glavni posao i eksternalizacija korišteno je više različitih metoda kako bi se dobio što detaljniji uvid i informacije o ovim trendovima. Prilikom opisivanja suvremenih trendova upotrijebljeno je istraživanje literature kako bi opisali i bolje razumjeli teorijske osnove svakog od suvremenih trendova.

Nakon istraživanja literature, provedena je studija slučaja za suvremene trendove orijentacija na glavni posao i eksternalizacija na primjerima organizacija BASF i Apple. Primjenom studije slučaja omogućena je detaljna analiza primjera iz prakse te na koji način su prethodno literaturom istraženi teorijski koncepti primijenjeni u praksi, odnosno unutar pravih organizacija. Za oba primjera opisana je povijest organizacije te na koji način su se orijentirali na glavni posao i na koji način su ostvarili eksternalizaciju aktivnosti. Prilikom analize BASF-a, imala sam priliku voditi intervju sa voditeljicom informatičkih projekata, što predstavlja kvalitativnu metodu za prikupljanje informacija.

Osim prethodno navede kvalitativne metode, korištene su i kvantitativne metode prilikom analize prikupljenih podataka. Prikupljeni podaci izvučeni su iz financijskih izvještaja i drugih službenih dokumenata organizacija, a poslužili su kako bi potvrdili određene zaključke vezane uz orijentaciju na glavni posao i eksternalizaciju. Kvantitativna analiza omogućila je detaljniji uvid u uspješnost prilikom provođenja suvremenih trendova.

Kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih metoda omogućena je detaljna studija slučaja na oba primjera organizacija. Kvalitativne metode, intervju i dubinska analiza, omogućile su temeljno razumijevanje orijentacije na glavni posao i eksternalizacije te strategije organizacija. Dok su kvalitativne metode omogućile prikaz poslovnih rezultata s obzirom na uvođenje trendova.

Provedena je analiza koja uključuje usporedbu teorijskih koncepata sa praktičnim primjerima te je opisan utjecaj suvremenih trendova na organizacijske rezultate. Također, istražena je i uloga informacijsko komunikacijske tehnologije na praktičnim primjerima, na koji način je potpomogla orijentaciji na glavni posao i eksternalizaciji te koje se konkretne tehnologije koriste unutar organizacije.

## 3. Suvremeni trendovi u organizaciji

Prije detaljnog ulaska u to što su to orijentacija na glavni posao i eksternalizacija, potrebno je objasniti što su to uopće suvremeni trendovi u organizaciji i koji sve trendovi postoje. U današnje vrijeme, organizacije se nalaze u dinamičnoj okolini, odnosno tržištu, koje nalaže stalne promjene, od načina poslovanja, do svoje politike i finalnih proizvoda. Kao odgovor na takve tržišne zahtjeve nastaju suvremeni trendovi u organizaciji. Oni predstavljaju različite inovacije i unaprjeđenja unutar organizacije, a mogu se odnositi na cjelokupnu organizaciju ili pak samo na njezine pojedine dijelove. Zbog ove specifičnosti trendova, oni ne spadaju niti u jednu teoriju organizacije, već su pojam sami za sebe. Prema Sikavici (2011., str. 174) među glavne suvremene trendove spadaju:

- Orijehtacija na glavni posao
- Eksternalizacija
- Umrežavanje
- Globalizacija poslovanja
- Promjene u proizvodnji
- Vitka proizvodnja
- Potpuno upravljanje kvalitetom
- Reinženjering poslovnih procesa

U svrhu boljeg razumijevanja sveukupne teme, u nastavku su trendovi ukratko opisani kako bi dobili bolju sliku o tome što su to uopće suvremeni trendovi.

### 3.1. Orijehtacija na glavni posao

Osnovni ili ključni posao (engl. *Core Business*) jest „orijentacija organizacije na proizvodnju onoga u čemu je bolja od svojih konkurenata, tj. u čemu je najbolja.“ (Sikavica, 2011., str. 178). U ovome trendu organizacija analizira sebe i svoje poslovanje, utvrđuje što joj najbolje ide, odnosno u čemu je najbolja i najlakše može ostvariti konkurentsku prednost te se na to opredjeljuje. One aktivnosti na koje se organizacija orijentira nazivaju se **ključne aktivnosti**, a one aktivnosti koje prepušta drugoj organizaciji nazivaju se **neključne aktivnosti**. Ovaj je trend usko povezan sa trendom eksternalizacije, budući da jedan drugog potiču, odnosno jedan bez drugog ne mogu postojati. Trend orijentacije na glavni posao detaljnije je opisan u narednim poglavljima.

## 3.2. Eksternalizacija

Eksternalizacija (engl. *Outsourcing*) pojam je koji je usko povezan sa trendom orijentacije na glavni posao i predstavlja „napuštanje nekih svojih dotadašnjih aktivnosti, koje u pravilu nisu ključne, vanjskim dobavljačima.“ (Sikavica, 2011., str. 179). Kao što je navedeno u poglavlju prije, organizacija analizira sebe i svoje poslovanje, odredi one aktivnosti u kojima je najbolja i orijentira se na njih, dok one sekundarne, u kojima nije stručnjak, predaje drugim organizacijama, koje su specijalizirane za obavljanje tih aktivnosti. Kao i trend orijentacije na glavni posao, eksternalizacija će detaljnije biti opisana u sljedećim poglavljima.

## 3.3. Umrežavanje

Umrežavanje (engl. *Networking*) nastaje kao posljedica orijentacije organizacije na glavni posao i eksternalizacije aktivnosti. Naime, prilikom eksternalizacije određenih aktivnosti, organizacija prepušta obavljanje neključnih aktivnosti drugim organizacijama te prilikom tog postupka dolazi do stvaranja mreže sa svojim outsourcing partnerima. Sikavica (2011, str. 184) navodi kako je umrežavanje odgovor organizacije na rizike i nesigurnosti iz okoline koja je sve više nepredvidiva.

Možemo zaključiti kako pojavom ovog trenda dolazi do uspostavljanja mrežne organizacije. Ovakav oblik organizacije pogodan je za današnje dinamično tržište, budući da to nisu čvrsti oblici organizacije te se lako prilagođavaju uvjetima iz okoline. Kako navodi Sikavica (2011, str. 184), umrežavanja su u osnovi partnerski odnosi ili strateški savezi organizacija budući da se tu ne radi o spajanju ili akviziciji organizacija.

Jedno od bitnih obilježja ovog trenda, koje je i odlika visoke fleksibilnosti jest što se partnerske organizacije po potrebi mogu dodavati ili oduzimati, odnosno moguće je imati onoliko partnera koliko je organizaciji potrebno kako bi finalni proizvod ili usluga bili po želji.

Uz pojam mrežne organizacije usko je vezan i pojam virtualne organizacije. Bitno za naglasiti je da virtualna organizacija zapravo nije stvarna, nego prividna organizacijska struktura. Način na koji Sikavica i Novak (1999., str. 239) opisuju virtualnu organizaciju jest da je to nehijerarhijska organizacija nezavisnih organizacija koje samostalno odlučuju o ulasku u mrežu virtualne organizacije s drugim kompanijama s kojima razmjenjuju sirovine, materijale, informacije, znanje, tehnologiju, istraživanje i razvoj, proizvode i usluge. Također, ne smijemo zanemariti utjecaj informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), bez koje bi bilo vrlo teško uopće uspostaviti ovakve odnose. Pomoću nje, organizacijama unutar mreže omogućena je brza i laka komunikacija, kao i lako sinkroniziranje svih aktivnosti ovisno o potrebama.

Dva pojma koja se još vežu uz mrežnu organizaciju su horizontalna organizacija i organizacija bez granica. Horizontalna organizacija drugi je naziv za mrežnu, odnosno virtualnu organizaciju iz razloga što ona ima blagu ili nikakvu hijerarhiju. U sličnom tonu nastavlja i pojam organizacije bez granica, koji je također drugi naziv za mrežnu, odnosno virtualnu organizaciju, a prvenstveno se odnosi na mreže. Organizacija bez granica govori kako su mreže „otvorene, bez granica, bez ikakvih zidova, slobodne za ulaz i izlaz članica.“ (Sikavica, 2011. str. 185). Otvorenost granica i prilagodljivost je upravo ono obilježje koje dopušta da se mreže s lakoćom prilagođavaju željama i potrebama kupaca. Iz svega navedenog zaključujemo kako je jednom riječju najvažnija – fleksibilnost.

### **3.4. Globalizacija poslovanja**

O pojmu globalizacija u posljednje vrijeme čujemo sve više te se vrlo često koristi prilikom opisivanja poslovanja organizacija. Globalizaciju su opisali mnogi autori, svaki na svoj način. Jedan od autora jest Scholte Jan (2007., str. 7) koji globalizaciju definira kao „proces međunarodne integracije koji proizlazi iz razmjene pogleda, proizvoda, ideja i drugih aspekata kulture. To je proces kroz koji su ljudi, ideje, informacije, dobra i usluge sve više međusobno povezani i integrirani preko granica.“ Još jednu definiciju globalizacije postavili su Alan Deardorff i Robert Stern (2001, str. 4) koji globalizaciju definiraju kao „povećanje međunarodne razmjene na tržištima dobara, usluga i tržištu nekih faktora proizvodnje uključujući rast i razvoj institucija koje premošćuju nacionalne granice.“

Na temelju prethodno navedenih definicija zaključujemo kako je globalizacija nekakav oblik povezivanja, a bitno za naglasiti je da je upravo za to povezivanje zaslužna informacijsko komunikacijska tehnologija. Ona omogućuje međusobno povezivanje organizacija, neovisno o tome gdje se nalaze. Također, informacijsko komunikacijska tehnologija nam je omogućila uspostavljanje globalnog tržišta budući da su informacije dostupne svim ljudima, neovisno o tome gdje se nalaze, čime dolazi do rušenja granica.

Ako uzmemo u obzir prethodno opisane trendove, možemo zamijetiti kako su oni zapravo svi međusobno povezani. Kod umrežavanja smo govorili o horizontalnoj organizaciji, a upravo globalizacija poslovanja uz pomoć informacijsko komunikacijske tehnologije omogućuje njezino nastajanje.

Ako pogledamo današnje tržište, globalizaciju možemo uočiti kod mnogih organizacija. Suradnje organizacija koje fizički nisu blizu, pa čak i internacionalna suradnja između organizacija sve se češće pojavljuje i pravi je dokaz kako je globalizacija poslovanja jedan od trendova koji se vrlo često pojavljuje na današnjem tržištu.

### 3.5. Promjene u proizvodnji

Do sada opisani trendovi u najvećoj mjeri odnosili su se na promjene koje se događaju u poslovanju organizacije, kako prilagođava poslovanje zahtjevima današnjeg tržišta i slično. Budući da dinamična okolina nalaže fleksibilnost i učinkovitost organizacije, to se ne odnosi samo na njezino poslovanje, već i na samu proizvodnju unutar organizacije, a upravo se ovaj trend odnosi na proizvodnju.

Jedan veliki faktor kod ovog trenda, kao i kod velike većine ostalih jest informacijsko komunikacijska tehnologija. Budući da je njezina uloga u današnjem svijetu sve veća, a organizacije žele i moraju ostati konkurentne na tržištu kako bi opstale, neophodno je da i u procese proizvodnje uvedu informacijsko komunikacijsku tehnologiju. Sikavica i Novak (1999., str. 562) navode kako „pod tehnološkim promjenama podrazumijevamo promjene proizvodne tehnologije tj. proizvodnih sredstava i postupaka, ali isto tako promjene i u drugim tehnologijama koje opslužuju ostale poslovne funkcije u poduzeću.“

Prilikom postupka proizvodnje nemoguće je zaobići određene tradicionalne proizvodne procese, ali je isto tako potrebno uključiti suvremene aplikacije što dovodi do fleksibilne proizvodnje. Uvođenjem inovativnih tehnoloških rješenja dolazi do smanjenja troškova i grešaka, a u konačnici dolazi do povećanja profita.

Jedan pojam koji se pojavljuje prilikom spominjanja promjena u proizvodnji jest i idealna tvornica. „Idealna tvornica može se brzo prebaciti s jednog proizvoda na drugi, radeći brže i s većom preciznošću.“ (Sikavica, 2011., str. 187). Već iz same definicije idealne tvornice možemo prepoznati koliko je informacijsko komunikacijska tehnologija zapravo važna i koliko brojnih mogućnosti nam pruža za ostvarenje veće fleksibilnosti unutar proizvodnje.

U današnje vrijeme, nezamislivo je imati organizaciju unutar koje se ne koristi barem nekakav oblik informacijsko komunikacijske tehnologije. Najveću prednost daje u određenim područjima gdje se zahtjeva ažurnost, brzina i točnost, što je u nekim slučajevima nemoguće izvesti čistim ljudskim radom.

Budući da se organizacije nalaze u dinamičnoj okolini i stalno se moraju prilagođavati zahtjevima tržišta, isto tako je potrebno da se i ljudi, odnosno zaposlenici unutar organizacije prilagođavaju promjenama. Prvenstveno se misli na to da se zaposlenike mora konstantno podučavati i usavršavati njihove vještine prilikom rukovanja sa određenih tehnološkim rješenjima. Ponavljajući i rutinski poslovni nestaju, ali se zato moraju naučiti služiti novom tehnologijom kako bi promjene u proizvodnji ipak imale pozitivni učinak i služile maksimalnim kapacitetom.

### 3.6. Vitka proizvodnja

Pri spominjanju pojma vitke proizvodnje (engl. *Lean production*), prvo što velikoj većini ljudi padne na pamet jest organizacija Toyota, budući da se vitka proizvodnja prvi puta primijenila upravo tamo. Pojam *lean production* može se prevesti i kao mršava proizvodnja, a to podrazumijeva oslobađanje proizvodnje i proizvoda od svih nepotrebnih troškova. Kako ističu Štefanić i Tošanović (2012., str. 2) *lean* možemo tumačiti kao manje svega, manje pogona, manje skladišta, manje vremena, manje ljudskog napora, manje investicija, napora i kapitala.

„Vitka proizvodnja, s obzirom na način kako se ostvaruje, više je nov način organizacije proizvodnje nego tehničko unaprjeđenje proizvodnje.“ (Sikavica, 2011. str. 188). Uvođenjem vitke proizvodnje namjerava se ostvariti racionalizacija proizvodnje kako bi došlo do smanjenja troškova proizvodnje i poslovanja, a ujedno i rast profita.

Vitka proizvodnja, u jednu je ruku nastala kao odgovor na proizvodnju koja se odvijala u američkim tvornicama, gdje se proizvodnja odvijala na pokretnim trakama. Vitka proizvodnja je, za razliku od američkog načina proizvodnje, htjela imati veću usmjerenost prema kupcima, veću fleksibilnost, a ujedno i postići veću kvalitetu proizvoda u smanjenju troškova.

Ako povučemo paralelu sa do sada opisanim suvremenim trendovima, možemo zaključiti kako zapravo trendovi utječu jedni na druge, a ključnu ulogu u tome svemu ima informacijsko komunikacijska tehnologija koja omogućuje nastajanje trendova i njihovu međusobnu povezanost. Kako bi vitka proizvodnja uopće zaživjela, potrebno je orijentirati se na glavni posao, eksternalizirati određene aktivnosti, a time vitka proizvodnja ujedno pridonosi umrežavanju organizacija i stvaranju virtualne organizacije, koju smo opisali u prethodnim poglavljima.

Kako bi se vitka proizvodnja ostvarila, osim informacijsko komunikacijske tehnologije, potrebni su još neki alati kako bi se ona u potpunosti ostvarila, a neki od njih su: sustav upravo na vrijeme (engl. *Just In Time*), kanban, jidoka i drugi. Sustav upravo na vrijeme i kanban opisani su i nastavku.

Sikavica (2011. str. 190) ističe kako je sustav upravo na vrijeme način proizvodnje u kojem nema zaliha, odnosno dobavljači dostavljaju sirovine, materijale, komponente i druge dijelove za proizvodnju onda kada su oni potrebni za proizvodnju. Ovaj sustav ujedno je jedan od najvažnijih alata koji se primjenjuju kako bi se ostvarila vitka proizvodnja. Kako ističe Hutchins (1999., str. 23), finalni cilj se može postići samo ukoliko se sustav upravo na vrijeme primjenjuje unutar cijelog lanca nabave te je iz tog razloga vrlo bitno imati uspostavljen dobar odnos i komunikaciju između dobavljača i kupca.

Drugi alat koji je opisan, koji je isto tako vrlo važan prilikom ostvarenja vitke proizvodnje jest kanban. Osmislio ga je Tyichi Ohno, a služi kao svojevrsna kontrola za smanjenje zaliha u proizvodnji. Budući da nam je jedan od ciljeva u vitkoj proizvodnji proizvodnja bez zaliha, kanban je alat koji nam upravo to omogućava. Njegova uloga je da signalizira ukoliko postoji potreba za materijalima ili drugim sirovinama. Na taj način, moguće je planirati kada će nam trebati dodatni materijali i kolikom količinom trenutno raspolažemo.

### **3.7. Potpuno upravljanje kvalitetom**

Proučavanjem prethodno navedenih suvremenih trendova, zaključujemo kako je jedan od razloga njihova nastajanja zapravo potreba da organizacija ostane konkurentna na tržištu. Kako bi to postigla, organizacija se treba poboljšavati, ulagati u sebe i svoje poslovanje, slušati za zahtjeve kupaca i odgovarati na njih. Ako malo detaljnije pogledamo kupce, jedno od najvažnijih kriterija na koji oni gledaju jest kvaliteta proizvoda ili usluge. Upravo zbog toga nastao je suvremeni trend potpuno upravljanje kvalitetom. Za razliku od klasičnog pristupa, potpuno upravljanje kvalitetom ima zadatak da upravlja kvalitetom svih procesa i funkcija u organizaciji kako bi se postigla željena kvaliteta proizvoda ili usluge.

Kako navodi Sikavica (2011., str. 191) u današnje vrijeme se pod pojmom kvalitete podrazumijeva proizvodnja bez grešaka, stalno poboljšanje i usredotočenost na kupca. Potpuno upravljanje kvalitetom odnosi se na cjelokupnu organizaciju, na sve njezine proizvode i procese, funkcije i dijelove te ujedno i na svakog pojedinca unutar organizacije.

U svrhu ostvarivanja najviše kvalitete proizvoda i usluga organizacije uvode sustave za kontrolu kvalitete. Prilikom postupka kontrole kvalitete, najbolje je da se kvaliteta provjeri što prije, budući da svako naknadno utvrđivanje nezadovoljavajuće kvalitete snosi dodatne troškove koje organizacija želi izbjeći ukoliko je moguće. Osim sustava za kontrolu kvalitete potrebno je proaktivno biti usredotočen na kvalitetu.

Kako navodi Sikavica (2011., str. 192), neke od najvažnijih koristi potpunog upravljanja kvalitetom su:

- Stalno unaprjeđivanje proizvoda i usluga
- Smanjivanje nepotrebnog trošenja i rasipanja svih resursa
- Znatno rast proizvodnosti rada
- Velike mogućnosti za rast profita
- Stalan rast udjela proizvoda organizacije na tržištu
- Povećanje konkurentske prednosti
- Stvaran uvid u potencijale ljudi koje ima organizacija

- Veća motiviranost za rad zaposlenih i smanjivanje odnosno uklanjanje frustracija u menadžmentu

Neke od metoda za potpuno upravljanje kvalitetom su: sustav stalnog unaprjeđivanja kvalitete, statistička kontrola kvalitete, metoda nula pogrešaka i druge. Neovisno koju metodu organizacija odabrala, sve imaju za cilj povećanje kvalitete proizvoda i usluga i smanjenje pogrešaka na najnižu moguću razinu.

### 3.8. Reinženjering poslovnih procesa

Posljednji od suvremenih trendova koji je opisan u nastavku jest reinženjering poslovnih procesa (engl. *Business Process Reengineering - BPR*). Jedna od definicija reinženjeringa jest da je to „proces koji mijenja organizacijsku kulturu i osmišljava nove procese, nove sustave, nove strukture i nove načine za provođenje promjena i uspjeh organizacije.“ (Bennis, Mische, 1995. str. 127)., dok Sikavica (2011, str. 196) govori kako je to nova poslovna filozofija koja se počela javljati 1990.-ih godina.

Ako govorimo o reinženjeringu, glavni fokus stavlja na procese i njihovo oblikovanje. Sikavica ističe kako se tu misli na poboljšanje svakog poslovnog procesa, ali i na poboljšanje podržavajućih i upravljačkih procesa. (2011, str. 198). Cjelokupna filozofija reinženjeringa poslovnih procesa jest da se ona temelji na procesima. Razlog zašto se ovaj trend primjenjuje jest iz razloga što u današnje vrijeme organizacije moraju biti inventivne, a reinženjering predstavlja novi poslovni model kojem se ide prema postizanju tog cilja.

Neke od glavnih obilježja reinženjeringa su (Sikavica, 2011, str. 197):

- Temeljita procjena načina rada
- Orijehtacija prema procesima, a ne prema strukturama ili funkcijama
- Temeljna procjena postupaka u rješavanju problema
- Pokušaj da se posao radi bolje, drugačije
- Dramatične promjene
- Ponovni početak
- Reinventivnost te dinamičan i kreativan pristup poslu
- Korjenito redefiniranje, reorganizacija i redizajn poslovnih procesa
- Orijehtacija na temeljne poslovne procese i slično

Potreba za reinženjeringom proizlazi iz nekoliko čimbenika koji utječu na organizaciju i njezino poslovanje, a to su: dinamično tržište koje konstantno nalaže promjene, zahtjevni kupci i konkurencija koje je količinski sve više i velika je opasnost za organizaciju.



Prilikom provođenja reinženjeringa, već smo naglasili kako su primarni fokus procesi. Tijekom reinženjeringa, oni se ponovno oblikuju, poboljšavaju i redizajniraju te se dodjeljuju organizacijskim strukturama, koje su nakon reinženjeringa fleksibilnije nego do sada. Dolazi do „brisanja granica“ između poslovnih funkcija kako bi proces mogao teći što lakše. Dolazi do fokusa na središnje procese, a neki procesi mogu i u potpunosti nestati. Zbog toga možemo reći da je ovaj trend revolucionaran.

Sikavica (2011., str. 198) ističe kako su osnovni ciljevi koji se reinženjeringom poslovnih procesa žele postići: povećanje proizvodnosti i rezultata, postizanje najbolje vrijednosti za dioničare, konsolidacija funkcija i uklanjanje nepotrebnih razina i poslova unutar organizacije.

Sikavica navodi (2011., str. 198) kako su ključne riječi koje možemo upotrebljavati prilikom opisivanja reinženjeringa poslovnih procesa su:

- **Fundamentalno** – promjena iz temelja, glavna pitanja: Zašto radimo to što radimo? Zašto radimo na taj način? Jel bi bilo bolje da radimo nešto drugo?
- **Radikalno** – radikalni proces, potpuno zanemarivanje postojećih struktura i organizacijskih procesa i uvođenje skroz novog načina rada
- **Drastično** – očekujemo velika poboljšanja, skokove, reinženjering se radi sa ciljem velikih promjena
- **Procesi** – glavna orijentacija reinženjeringa

Ukoliko se organizacija odluči na provođenje reinženjeringa, finalni rezultat će biti da se organizacijska struktura u potpunosti promijenila, iako ona i dalje postoji, samo u drugačijem obliku jer će se sada orijentirati i u fokusu imati procese, a ne funkcije. U organizacijama oduvijek se bavilo procesima, ali razlika je u tome što reinženjering ima procese u primarnom fokusu i daje im najveću važnost.

## 4. Orijentacija na glavni posao

U prethodnim poglavljima opisani su ostali suvremeni trendovi u organizaciji kako bi dobili bolji pojam o tome što su to uopće suvremeni trendovi. Možemo zaključiti kako je uloga informacijsko komunikacijske tehnologije u svim trendovima nezaobilazna i da predstavlja jedan od temelja njihovog nastanka. Slična situacija je i kod orijentacije na glavni posao, ali o tome više u nastavku.

„Osnovni ili ključni posao (engl. *Core Business*) kao orijentacija organizacije na proizvodnja onoga u čemu je bolja od svojih konkurenata, tj. u čemu je najbolja, jedan je od najvažnijih trendova u organizaciji u posljednje vrijeme.“ (Sikavica, 2011, str. 178). Činjenica je da se organizacije u današnje vrijeme nalaze u dinamičnoj okolini, odnosno tržištu koje nalaže da organizacije moraju uložiti velike napore ukoliko žele ostati konkurentne. Upravo iz tog razloga, neke se organizacije odlučuju na orijentaciju na glavni posao. Poslovanje jedne organizacije vrlo je složeno, sa brojnim aktivnostima koje se trebaju obavljati i pratiti, a ljudi unutar organizacije možda nisu dovoljno stručni ili nemaju dovoljno znanja i resursa kako bi sve te aktivnosti obavljale dovoljno dobro. Iz tog razloga, potrebno je da organizacija analizira i zaključi što je ono što najbolje radi, odnosno u čemu je najbolja te tako dolazi do orijentacije na glavni posao, dok ostale aktivnosti koje joj nisu glavne, prepušta drugim organizacijama, odnosno partnerima.

U cijelom procesu orijentacije na glavni posao, ključno je da organizacija odredi koje su to ključne, a koje neključne aktivnosti. To je vrlo složeni proces, koji se mora vrlo detaljno napraviti i ozbiljno shvatiti, budući da cijelo poslovanje organizacije ovisi o toj odluci. U tom slučaju top menadžment mora analizirati tržište, poslovanje organizacije, strategije koje ima i zatim odrediti koje su to ključne aktivnosti na koje će se organizacija orijentirati. Nakon utvrđivanja osnovnog posla, potrebno je zaključiti koje su to neključne aktivnosti i njih eksternalizirati. Budući da se radi o eksternalizaciji, način na koji se određuju neključne aktivnosti pokrivena su u poglavlju 5.

Ako analiziramo sam postupak određivanja glavnog posla kojim će se organizacija baviti, vidimo kako uz orijentaciju na glavni posao odmah paralelno dolazi do pojave eksternalizacije. To nam ukazuje da su orijentacija na glavni posao i eksternalizacija u uzročno-posljedičnoj vezi, odnosno da jedan bez drugoga ne mogu postojati.

Isto tako, ključnu ulogu u ostvarenju orijentacije na glavni posao jest informacijsko komunikacijska tehnologija, bez koje ništa ne bi bilo moguće. Kako bi se organizacija uopće mogla orijentirati na glavni posao, mora imati partnere, odnosno organizacije koje će preuzeti

obavljanje neključnih aktivnosti. Kako te aktivnosti i dalje utječu i potrebne su za cjelokupno poslovanje organizacije, nužno je da organizacija ima vrlo dobru komunikaciju i sinergiju sa partnerima. Informacije trebaju biti pravovremene i točne, a komunikacija mora biti lagana i uvijek dostupna. Upravo za ispunjenje tog kriterija zaslužna je informacijsko komunikacijska tehnologija. Njezinim razvojem omogućena je laka komunikacija među organizacijama te da poslovanje organizacije i dalje teče svojim tokom neometano, iako su određene aktivnosti eksternalizirane.

Orijentacijom na glavni posao, organizacija postiže svoj puni potencijal, budući da se bavi onime što joj ide najbolje i što zna te se ne mora zamarati sa neključnim aktivnostima koje su joj u prošlosti predstavljale problem, a iste te njoj neključne aktivnosti sada su u rukama partnerskih organizacija kojima je baš taj neključni posao, glavni posao. Na taj način ostvaruje se partnerski odnos između organizacije i njezinih partnera koji obavljaju njezine neključne aktivnosti.

## 4.1. Primjeri orijentacije na glavni posao i informacijsko komunikacijska tehnologija

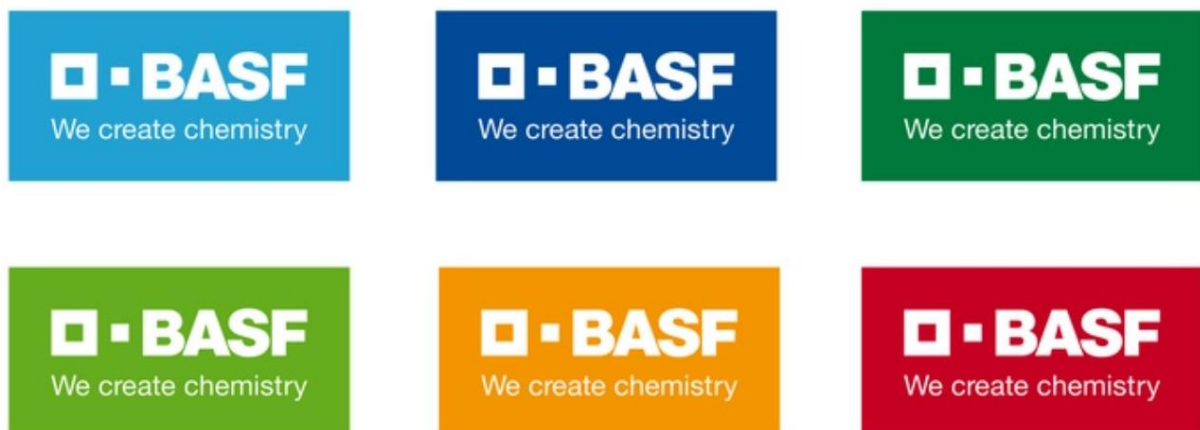
Nakon što su teorijski obrađeni svi suvremeni trendovi u organizaciji, a ujedno i nama jedan od najvažnijih, a to je orijentacija na glavni posao, imamo dovoljno dobru podlogu da ju objasnimo na primjerima iz prakse. Orijentaciju na glavni posao opisali smo na primjeru organizacija BASF i Apple Inc, kako je došlo do orijentacije na glavni posao, kako je to utjecalo na njezine troškove i prihode te koju sve ulogu ima informacijsko komunikacijska tehnologija u tome.

### 4.1.1. BASF

U nastavku je naveden primjer organizacije BASF, opisana je njezina povijest, promjene u poslovanju, a u konačnici i na koji je način postigla suvremeni trend orijentacije na glavni posao i koju ulogu informacijsko komunikacijska tehnologija ima.

#### 4.1.1.1. Povijest i razvoj organizacije BASF

BASF (Badische Anilin & Soda-Fabrik) organizacija je koja je osnovana 6. travnja 1865. godine od strane Friedricha Engelhorna u Njemačkoj te se njezino sjedište danas nalazi u Ludwigshafenu u Njemačkoj. Organizacija se ubraja kao jedna od najvećih svjetskih kompanija u kemijskoj industriji. Prema internetskim stranicama BASF-a (BASF, 2024b.), u današnje vrijeme organizacija je najpoznatija po svojim proizvodima, a oni uključuju različite kemikalije, plastiku, proizvode za poljoprivredu, naftne proizvode i proizvode za zaštitu okoliša.



Slika 1. Logo BASF (BASF, 2024a.)

Na njihovim online stranicama (BASF, 2024b.) ističu kako je njihova misija organizacije vrlo kratka i šalje jasnu poruku „*Mi stvaramo kemiju za održivu budućnost.*“ Kao temeljne vrijednosti organizacije ističu kreativnost, otvorenost, odgovornost i poduzetnički duh.

Budući da se radi o organizaciji koja ima vrlo dugu povijest, potrebno je opisati i razumjeti prošlost kako bi razumjeli zašto se određene stvari događaju u sadašnjosti. Naime, BASF je na svojim počecima bila organizacija kojoj je bio cilj katran koristiti kao sirovinu za proizvodnju sintetičkih boja. Neke od prvih boja bile su crveno bojilo fuksin i anilin. U to vrijeme rodila se ideja da „jedna organizacija bude zadužena za cjelokupnu proizvodnju, od sirovina i pomoćnih materijala, međuproizvoda a na kraju krajeva i proizvodnju finalnog proizvoda, odnosno boje.“ (BASF, 2015a. str. 17). Nakon niza neuspjeha, 1869. prvi put uspijevaju u sintetiziranju prve prirodne boje – crveni alizarin, što je nakon svih ovih godina jedna od glavnih simbola organizacije.

Nakon ovog uspjeha, organizacija je nastavila sa poslovanjem, te je 1876. godine uspješno sintetizirala plavu boju za pamuk, a godinu nakon je dobila i patent. Također, 1880. godine sintetizirali su boju indigo, koja je predstavljala najvažniju prirodnu boju u to vrijeme.

1902. godine započinju istraživanja dušika, dolazi do sintetiziranja amonijaka, a to sve predstavlja veliki napredak u industriji. Pojavom Prvog Svjetskog rata, poslovanje organizacije pogoršalo se. Odnosi su bili narušeni te BASF više nije bio jedan od svjetskih vođa na tom području, no situacija se brzo promijenila kada su 1924. godine došli do novih spoznaja za sintezu plinova.

Njihova ekspertiza u kemijskom području nije prestala ni u periodu od 1925 do 1944. gdje su se bavili razvojem procesa i primjenom novih tehnologija na iste. U periodu od 1945. do 1964. godine poslovanje je naišlo na prepreke budući da se radilo u poslije ratnom razdoblju u kojem su postojale brojne restrikcije i nesuglasice, što je ujedno utjecalo i na poslovanje BASF-a, no nakon niskog pada, u periodu od 1965. do 1989. godine bilo je vrijeme za promjene. U tom periodu, BASF započinje sa pokretanjem proizvodnih pogoda u inozemstvu, a sa ulaganjima u SAD-u, organizacija je jačala i osiguravala svoj položaj na tržištu. Sve veći prioritet usmjeren je na osiguranju opskrbe sirovinama i proširenje svog portfelja na proizvode široke potrošnje i više kvalitete. U tom periodu su, kako navode u izvještaju (BASF, 2015a.) proizvoditi kazete, stiropor, različite katalizatore i pesticide. 1969. godine spajanjem sa organizacijom Wintershall AG, zakoračili su i na područje petrokemijske industrije.

Period od 1990 do danas donio je samo kontinuirana poboljšanja i inovacije. Osim toga, organizacija se proširila internacionalno na brojnim drugim lokacijama. Primjerice, u izvještaju navode (BASF, 2015a.) kako su 1992. godine otvorili su prvu elektranu u Kini, zatim 1995-godine otvaraju novi pogon u Altamiri u Meksiku i tako još na brojnim drugim lokacijama. 1996.

godine stvaraju i prvi fungicid i lansiraju ga na tržište. U narednim godinama, BASF je nastavio sa jačanjem svog tržišnog položaja i konkurentnosti na samom tržištu i tako potkrijepio kako doista zaslužuje biti jedna od vodećih organizacija u kemijskoj industriji.

#### **4.1.1.2. Orijehtacija na glavni posao unutar organizacije BASF**

Kako smo u prethodnom poglavlju opisali povijest poslovanja organizacije, dobili smo bolji dojam o njihovom poslovanju i čime se organizacija bavi. Sada je vrijeme da pogledamo organizaciju i njezinu orijentaciju na glavni posao.

Tijekom svoje povijesti, BASF je započeo sa proizvodnjom boje koristeći ugljen, a kroz godine je proširio područja kojima se bavi i kreirao potpuno nove i inovativne proizvode i tehnologije. No ipak, organizacija koja je toliko velika i koja se bavi sa toliko puno različitih stvari, nije moguće zauvijek održati sve te grane jednako razvijenima. Iz tog razloga se tijekom 1990-ih godina pojavila ideja restrukturiranja poslovanja cjelokupne organizacije. Cjelokupno restrukturiranje poslovanja imalo je nekoliko ključnih elemenata koji su bili nužni za uspostavljanje daljnjeg uspješnog poslovanja: orijentacija na glavni posao, povlačenje iz manje profitabilnih područja te optimizaciju portfelja proizvoda.

Kako i sami navode u izvještaju menadžmenta (BASF, 2022.) njihova osnovna djelatnost na koju su fokusirani su proizvodnja i prerada kemikalija. Istraživanje koje su proveli unutar organizacije pokazalo je da njihova snaga leži u takozvanom „Verbundu“ i njegovim integriranim lancima vrijednosti. Pojam „Verbund“ definiraju kao „inteligentno povezivanje svojih proizvodnih pogona i tehnologije za učinkovito korištenje resursa i stručnosti.“(BASF, 2024d.). Ističu kako im to omogućuje „postizanje učinkovite, pouzdane i CO2 optimizirane proizvodnje te iskorištavanje sinergije u razvoju i primjeni novih tehnologija i korištenju digitalnih rješenja.“ (BASF, 2022., str. 29). Ako uzmemo u obzir sve prethodno navedeno, a i ako se prisjetimo prethodno opisane povijesti BASF-a, možemo prepoznati kako su istraživanja na kemijskom području i inovacije na istom, uvijek bili primarni pokretači njihovog poslovanja. Iz tog razloga je jasno kako će upravo proizvodnja i prerada kemikalija biti u fokusu, odnosno biti glavna aktivnost na koju se organizacija orijentira. Uz orijentaciju na glavni posao, uzročno-posljedičnom vezom nastaje i potreba za eksternalizacijom manje važnih aktivnosti, no to je detaljnije opisano u poglavlju o eksternalizaciji.

U svrhu detaljnijeg prikazivanja poslovanja organizacije, proučila sam financijske i godišnje izvještaje organizacije te brojke stavila u tablicu radi lakše vizualizacije kako bi sve imali na jednom mjestu. U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje neto prihode tekuće godine i razliku u postotku s obzirom na prethodnu godinu. Analizirani su izvještaji od 1999. godine

do 2023., budući da su izvještaji dostupni tek od 1999. godine, što je i dovoljno za naše potrebe. Promatranjem tablice 1 uočavamo kako je sveukupno poslovanje organizacije relativno stabilno, gdje se samo u 9 godina poslovanja od promatranih 24 prihodi nalaze u minusu.

Tablica 1. Prikaz neto prihoda po godinama organizacije BASF

Godina izvještaja	Neto prihod tekuće godine (milijun €)	Neto prihod prethodne godine (milijun €)	Razlika u %
1999	1237	1699	-27,2
2000	1240	1237	0,2
2001	5858	1240	372,4
2002	1504	5858	-74,3
2003	910	1504	-39,5
2004	1883	910	106,9
2005	3007	2004	50,0
2006	3215	3007	6,9
2007	4065	3215	26,4
2008	2912	4065	-28,4
2009	1410	2912	-51,6
2010	4557	1410	223,2
2011	6188	4557	35,8
2012	4879	6188	-21,2
2013	4842	4819	0,5
2014	5155	4792	7,6
2015	3987	5155	-22,7
2016	4056	3987	1,7
2017	6078	4056	49,9
2018	4707	6078	-22,6
2019	8421	4707	78,9
2020	-1060	8421	-112,6
2021	5523	-1060	621,0
2022	-627	5523	-111,4
2023	225	-627	135,9

(Izvor: autorica prema godišnjim izvješćima (BASF, 2024c.))

Kao što smo prije spomenuli, tijekom 90-ih godina, BASF se odlučio na restrukturiranje poslovanja, a moglo bi se prema prethodno prikazanim brojkama zaključiti, da se isplatilo. Ako promotrimo stanje u 2001. godini vidimo kako su se prihodi povećali za preko 300%. Razlog tome je, što je prema izvještajima (BASF 2001., str. 2) te godine BASF uložio 1247 miliona eura u istraživanje i razvoj, što je premašilo troškove istraživanja i razvoja od prethodnih godina. Možemo zaključiti kako je ulaganje u razvoj nešto što bi se organizaciji u većini slučajeva trebalo isplatiti. Sličnu situaciju prepoznajemo i 2004. godine (BASF, 2004., str. 2), rast za više od 100%, a ulaganja te godine iznosila su nešto manje nego 2001. godine, a to je 1173 miliona eura.

Nakon tako uspješnog perioda, godine od 2005. do 2009. nešto su slabije po prihodima, a razlog tome možemo pronaći u globalnoj financijskoj krizi koja je u tom periodu nastala. No, unatoč preprekama, vidimo kako se 2010. godine, poslovanje BASF-a oporavilo i to uspješno, sa neto prihodima od 4557 miliona eura.

2015. godine neto prihodi opet su negativni, a razlog tome možemo pronaći u pad cijene nafte. Pad cijene nafte negativno je utjecalo na poslovanje BASF-a jer, kao što je prethodno navedeno, velik dio proizvodnje unutar organizacije temelji se upravo na nafti i njezinoj preradi, tako da je ova kriza zadala još jedan težak udarac samom poslovanju organizacije.

Prema izvještaju iz 2016. godine (BASF, 2016., str. 9), BASF je kupio organizaciju Chemetall, koja je poznata po proizvodnji površinskih tretmana, a BASF je već imao iskustva sa izradom različitih premaza, tako da im je akvizicija Chemetalla uvelike pomogla da proširi svoj portfolio, a to nam ujedno i objašnjava povećanje neto prihoda te godine.

Slična situacija dogodila se i 2018. godine kada je BASF otkupio poljoprivrednu diviziju od Bayera (Bayer, 2018.). Slično kao i sa organizacijom Chemetall, akvizicija Bayerove poljoprivredne divizije pomoglo je proširenju portfolia. Budući da se BASF uvelike nalazi na području poljoprivrede, izrade herbicida i drugih kemikalija, ova akvizicija samo im je dala dodatan vjetar u leđa i otvorio dio tržišta kojeg je prethodno zauzimala konkurencija. Iz tog razloga, 2019. godine zapažamo ponovni skok u prihodima.

2020. godina je, kao i za skoro sve organizacije na svijetu, imala veliki utjecaj na poslovanje. Pojavom pandemije Covid-19 uopće mogućnost, ali i potreba za aktivnost unutar industrije bila je opala, kao i sama potražnja za kemijskim proizvodima. Unutar tog perioda, kao da je vrijeme stalo, a BASF-u nije preostalo ništa drugo nego nadati se da će taj period što brže proći i da će se svijet vratiti u normalu.



Da se svijet oporavio, možemo zaključiti i po financijskim podacima BASF-a gdje vidimo kako je 2021. godine došlo do oporavka tržišta, što je ujedno doprinijelo boljim financijskim rezultatima BASF-a. 2020. godine organizacija je poslovala u minusu, a zato je sljedeće godine, 2021. došlo do porasta neto prihoda od 620%.

Analizom podataka prikazanih u tablici vidimo, kako je tržište u današnje vrijeme stvarno dinamično te se organizacije konstantno moraju prilagođavati, nuditi inovacije na tržištu i poboljšanja kako bi ostala konkurentna. Unatoč brojnim preprekama koje su se tijekom godina javljale, vidimo kako je BASF svaki put imao adekvatan odgovor na svaku promjenu. Naravno da poslovanje jedne tako velike organizacije ne može svake godine biti sa ogromnim profitom, ali iz podataka u tablici vidimo oblik kontinuiteta kojeg BASF posjeduje i bude li ga i u budućnosti slijedio kao do sada, poslovanje organizacije bi se trebalo nastaviti još dugi niz godina.

Još jedan zanimljiv prikaz podataka iz 2021. godine jest zastupljenost određenih segmenata proizvoda u sveukupnoj prodaji. Na temelju podataka iz godišnjeg izvješća BASF-a (BASF, 2021., str. 38) napravila sam graf koji prikazuje zastupljenost segmenata proizvoda po prodaji. U tablici 2 prikazani su prihodi od prodaje po određenim segmentima, u bilijunima eura. Dakle, u 2021. godini prihodi od prodaje iznosili su vrtoglavih 78.6 bilijuna eura.

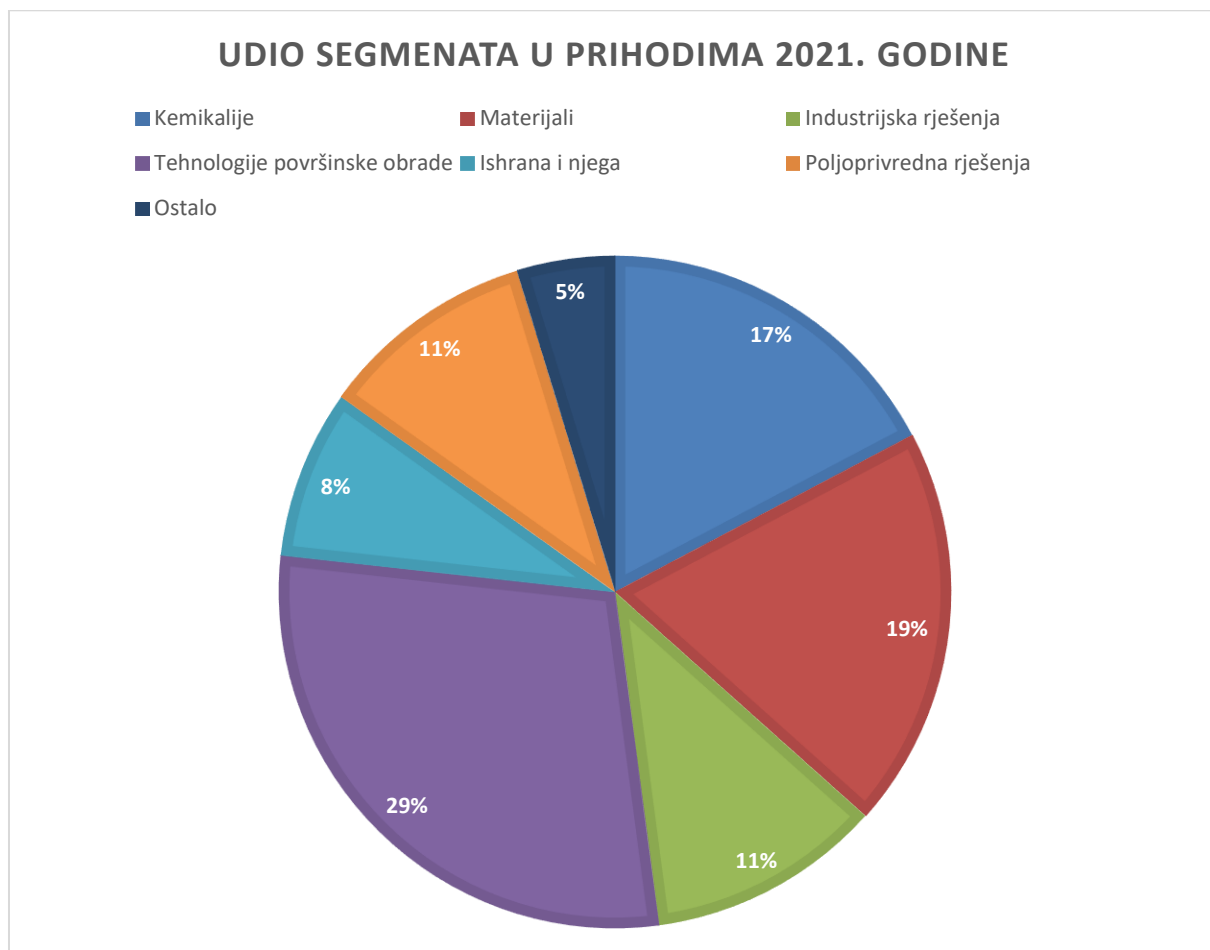
Tablica 2. Prikaz prihoda od prodaje po segmentima u bilijunima

Kemikalije	13,6
Materijali	15,2
Industrijska rješenja	8,9
Tehnologije površinske obrade	22,7
Ishrana i njega	6,4
Poljoprivredna rješenja	8,2
Ostalo	3,7

(Izvor: autorica prema BASF, 2021.)

Po brojkama prikazanih na grafikonu 1 vidimo kako su najzastupljenija industrijska rješenja, zatim materijali i kemikalije. Iako je u svim navedenim segmentima bitna proizvodnja

i prerada kemikalija, ovo su 3 segmenta koja su se najviše istaknuli te godine prema prodaji. Najveći udio pri tome zauzimaju industrijska rješenja koja podrazumijevaju premaze, katalizatore i materijale za litij-ionske baterije. Pojavom električnih automobila i osviještenosti ljudi, porasla je i potražnja za takvom vrstom proizvoda te zbog toga 2021. godine zamjećujemo znatni porast u prodaji tog segmenta u odnosu na ostale segmente. Ovaj primjer je ponovno dokaz kako BASF sluša koje su želje i potrebe njihovih kupaca te su spremni pružiti to.



Grafikon 1. Prikaz udjela segmenata u prihodima (Izvor: autorica prema BASF godišnjem izvješću, 2021.)

Ako se ukratko vratimo na početak poglavlja, gdje smo govorili o restrukturiranju i istaknuli kako imamo 3 elementa kojeg je BASF pratio. Orijentaciju na glavni posao i proširenje portfolia objasnili smo već i potkrijepili kako i na koji način se ostvarilo. Jedino što je preostalo je vidjeti, koja su to bila manje profitabilna područja iz kojih se BASF povukao. Samo povlačenje iz određenih grana isto nam može biti jedan od indikatora orijentacije na glavni posao. Prilikom samog procesa identificiranja ključnih i neključnih aktivnosti, organizacije se

orijentiraju na ključne aktivnosti, neključne eksternaliziraju, a neke neključne aktivnosti se pak odluče u potpunosti napustiti.

Analizirajući poslovanje BASF-a, takav slučaj povlačenja iz manje profitabilnih područja dogodio se 2016. godine, iste godine kada je došlo do akvizicije organizacije Chemetall. Kako je došlo do akvizicije, tako su se odlučili i na odricanje određenih aktivnosti. Kako ističu u izvještaju iz 2016. godine (BASF, 2016., str. 9) „određene aktivnosti više nisu bile optimalne za naš portfelj, kao što su poslovi industrijskih premaza i poliolefinskih katalizatora, koje smo uspješno prodali.“ Upravo to napuštanje manje ključnih aktivnosti jedan je od načina potpomaganja orijentacije na glavni posao, budući da sada organizacija ima više vremena, resursa i ekspertize da se usredotoči na ono što joj ide najbolje.

#### **4.1.1.3. Uloga informacijsko komunikacijske tehnologije kod orijentacije na glavni posao na primjeru organizacije BASF**

U prijašnjim poglavljima smo se upoznali sa organizacijom BASF, njezinim poslovanjem, djelatnostima, ali i na koji način ostvaruje orijentaciju na glavni posao. Budući da se nalazimo u informatičkom dobu gdje je uloga tehnologije nezaobilazna, isto tako je i kod trenda orijentacije na glavni posao. Isto tako naveli smo kako trendovi orijentacija na glavni posao i eksternalizacija imaju uzročno-posljedičnu vezu i kako su zapravo potaknuti i potpomognuti pojavom informacijsko-komunikacijske tehnologije. U nastavku je opisano na koji način je informacijsko-komunikacijska tehnologija potpomogla orijentaciji na glavni posao u BASF-u i koje se sve tehnologije pri tome koriste.

Prilikom orijentacije na glavni posao ključna je stvar u tome da određene aktivnosti obavljamo najbolje i na njih se orijentiramo, što znači da moramo u njima imati određene prednosti i inovacije s obzirom na konkurenciju. U izvještaju iz 2001. godine (BASF, 2001.) BASF ističe kako im je cilj prebaciti oko 50% poslovanja online do 2005. godine. Dakle, već u doba dok tehnologija nije bila na razini kao što je danas, oni su prepoznali važnost u njoj i imali konkretan cilj. Unutar izvještaja iz iste godine navode kako imaju plan za uvođenje dodatne tehnologije u poslovanja s ciljem postizanja lakše komunikacije i lakše sinkronizacije među brojnim tvornicama. Taj plan uključuje uvođenje ERP sustava – sustav kojem je uloga praćenje i upravljanje zalihama i to na način da se razine zaliha prate elektronički tako da opskrba i kupnja procedure budu pojednostavljene.

Uvođenje takvog ERP sustava u velikoj mjeri potiče orijentaciju na glavni posao, budući da je u slučaju BASF-a glavni posao proizvodnja i prerada kemikalija, a kako bi taj posao

jednostavnije tekao, potrebno je imati uveden dobar kanal komunikacije i alate za upravljanje zalihama.

Osim pretraživanja literature, provela sam i intervju sa zaposlenicom na informatičkom odjelu koja je zadužena za upravljanje projektima. Na pitanje koje informacijsko komunikacijske tehnologije još koriste prilikom procesa proizvodnje i prerade, odgovorila je kako za svaki projekt, odnosno za svaki poslovni proces kojeg obavljaju, imaju interne aplikacije koje koriste zaposlenici unutar pogona za komunikaciju sa skladištem, ali i sa komunikacijom zaposlenika na višim pozicijama, kao što je voditelj projekata. Veliki broj njihovih aplikacija zasniva se na Oracle APEX-u. Potrebni podaci zapisani su unutar baze podataka koje poziva APEX aplikacija koja je izrađena za specifične potrebe. Tako imaju aplikaciju za vođenje dnevnika koje kemikalije su trenutno na stanju, u kolikoj veličini, koji je radnik zadužen za njih, kada su napravljene i koliki im je rok trajanja. Radnica je i sama istaknula kako bez tih aplikacija, samo odvijanje proizvodnje ne bi bilo moguće, budući da je sama proizvodnja kemikalija vrlo delikatna stvar i podaci uvijek moraju biti pravovremeni i točni. Kako bi se to ostvarilo, informacijsko-komunikacijska tehnologija uvelike pomaže ostvariti taj cilj. Osim samih aplikacija koje radnici direktno koriste, postoji i određena Oracle Cloud arhitektura. Oracle Cloud je platforma na kojoj se može upravljati poslovnim aplikacijama, pohraniti razne podatke ovisno o potrebi. Iako taj aspekt možda nije na prvu vidljiv krajnjim korisnicima, bez te tehnologije daljnja realizacija informacijsko komunikacijske tehnologije u smislu aplikacija ne bi bila moguća.

Osim samih aplikacija, radnica ističe kako je informacijsko komunikacijska tehnologija zastupljena i na drugim mjestima u proizvodnji. Primjerice, prilikom proizvodnje kemikalija, postoje uređaji koji su stvoreni za mjerenje temperature i ostalih uvjeta koji su bitni prilikom proizvodnje, a ti podaci se isto tako sinkroniziraju i zapisuju u bazu podataka kako bi se, u slučaju da nastane neki problem, točno moglo vidjeti u kojem trenutku je nastao problem i tko je bio zadužen za taj aspekt.

Zaključujemo kako informacijsko komunikacijska tehnologija igra vrlo veliku ulogu u proizvodnji, a u konačnici i samom poslovanju jedne organizacije. Bilo bi nezamislivo da se sve aktivnosti moraju obavljati i zapisivati ručno, to bi predstavljalo vrlo dugotrajan proces sa velikim prostorom za pojavu grešaka, koje si organizacija ne može priuštiti i ima želju smanjiti ih na minimum. Informacijsko komunikacijska tehnologija vrlo je snažan alat koji, ne samo da može olakšati, poboljšati i automatizirati proizvodni proces, nego omogućuje i lakšu komunikaciju između odjela, sinkroniziranost i pravovremenost.

Uvođenje orijentacije na glavni posao u organizaciju donosi niz prednosti kao što je prethodno i navedeno, ali naravno svaka promjena dovodi i do pojave određenih nedostataka.

Kada se organizacija odluči na potez uvođenja određenog trenda, potrebno je da analizirati jesu li prednosti veće u odnosu na nedostatke. U nastavku se nalazi tablica 3, koja ukratko sumira prednosti i nedostatke primjene orijentacije na glavni posao unutar organizacije BASF.

Tablica 3. Prednosti i nedostaci orijentacije na glavni posao unutar BASF-a

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Fokus na proizvodnju i preradu kemikalija omogućuje bolju iskoristivost resursa kroz BASF-ov Verbund sustav	Prevelika usredotočenost na jedno područje može smanjiti prilike za širenje na druga područja
Održavanje konkurentnosti na tržištu	Ovisnost o trenutnom tržištu
Povećana specijalizacija i jačanje ekspertize	Veliki rizik od promjena državnih i drugih regulativa

Izvor: autorica

## 4.1.2. Apple Inc.

Drugi primjer orijentacije na glavni posao jest Apple Inc. U nastavku je opisano na koji način su ostvarili orijentaciju na glavni posao, kako je to utjecalo na poslovanje, koje su posljedice, a u konačnici, koju ulogu igra informacijsko komunikacijska tehnologija u cjelokupnom procesu.

### 4.1.2.1. Povijest i razvoj organizacije Apple Inc.

Apple Inc. multinacionalna je organizacija osnovana 1. travnja 1976. godine u Kaliforniji, a osnivači su Steve Jobs, Steve Wozniak i Ronald Wayne. Kako navodi Library of Congress (Library of Congress, 2023), počeci organizacije bili su vrlo skromni te su se na samom početku poslovanja bavili proizvodnjom računala za osobnu uporabu, ali u vrlo skromnim kapacitetima. Tijekom godina, organizacija je sve više rasla i širila se na međunarodnom tržištu te danas glasi kao jedna od najuspješnijih organizacija na svijetu. U međuvremenu su proširili svoj katalog proizvoda i usluga te se danas bave razvojem, dizajnom i prodajom elektronike, softvera i online usluga.



Slika 2. Logo Apple Inc. (Apple, 2024a.)

Kako bi bolje razumjeli samu organizaciju i njezino poslovanje danas, moramo prvo proučiti njezinu povijest kako bi spoznali kako su došli na poziciju na kojoj se nalaze danas. Povijest organizacije podijeljena je u nekoliko razdoblja te je svako detaljnije opisano u nastavku.

Razdoblje od 1976. do 1980. godine označilo je same početke organizacije. Prvi proizvod organizacije bio je vrlo skroman, ali je služio kao pokretač samog poslovanja. Privukavši investitora koji je investirao 250 000 dolara, 1977. godine izdano je računalo Apple 2 te je ono postalo prvi komercijalni uspjeh organizacije. Kako navodi Bug, ono što je izdvajalo to računalo jest dizajn koji je imao plastično kućište, za razliku od ostalih računala na tržištu u to vrijeme. Računalo je osim prepoznatljivog dizajna imalo grafiku u boji, zvuk i mogućnost televizijskih dodataka (Bug, 2021.). Ono što mu je donijelo veliki uspjeh jest što je bio vrlo lak i intuitivan za korištenje te je bio pogodan za poslovne i obrazovne svrhe. Kako navode Levy i Montevirgen, tijekom sljedećih 10 godina prodano je između 5 i 6 miliona takvih računala (Levy, Montevirgen, 2024.). Krajem 70-ih godina, Apple je unutar organizacije imao zaposlenike zadužene za dizajn i proizvodnu liniju.



Slika 3. Apple 2 računalo (Computer History Museum, 2024a.)

Razdoblje od 1981. do 1989. godine bilo je razdoblje manjeg i većeg uspjeha. Sljedeće računalo koje su kreirali bilo je Apple Lisa, 1978. godine, nazvan po kćerki Steve Jobsa. Prema Apple wikipediji, Lisa je 1983. godine postala prvo osobno računalo koje se prodavalo kupcima bez grafičkog korisničkog sučelja (GUI), međutim komercijalni uspjeh nije bio velik (Apple Wiki, 2016.). Nakon značajnog neuspjeha, uslijedio je jedan od najvećih uspjeha tog vremena. 1984. godine predstavili su Macintosh, koji je prema Williamsovom članku iz 1984. godine prvo

računalo s grafičkim korisničkim sučeljem (GUI) i mišem (Williams, 1984. str. 31). U članku je također istaknuo kako će brojna konkurencija pokušati kopirati tehnologiju i konkurirati sa Apple-om, ali vrlo vjerojatno neuspješno jer je u to vrijeme bilo teško za takvu tehnologiju imati pristupačnu cijenu.



Slika 4. Apple Lisa računalo (Computer History Museum, 2024b.)

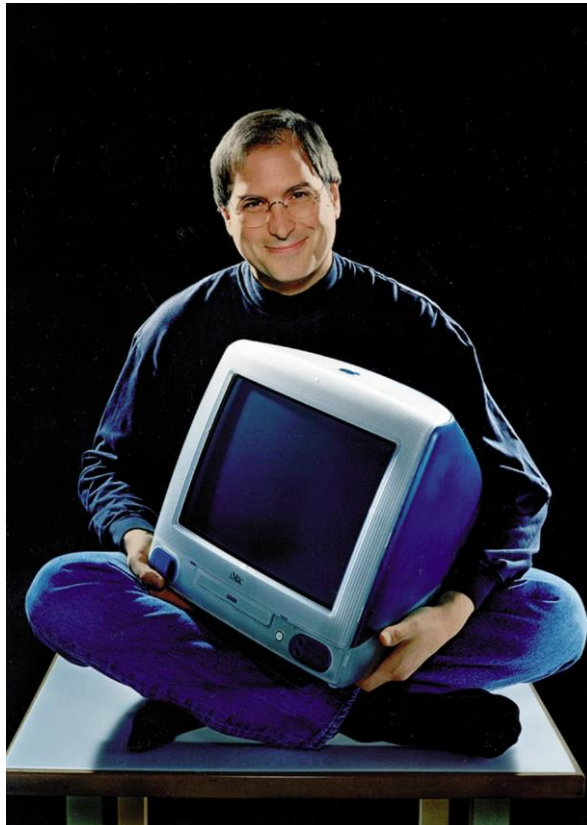


Slika 5. Apple Macintosh računalo (BBC, 2024.)

Sljedeće razdoblje je razdoblje od 1990. do 1999. godine. Ovo razdoblje donijelo je brojne poteškoće organizaciji, od unutarnjih sukoba, do financijskih poteškoća te pada konkurentnosti na tržištu. U tom periodu, Apple je lansirao nekoliko proizvoda, međutim nisu



postigli toliko veliki uspjeh kao što su to prethodno imali Lisa i Macintosh. Podolny i Hansen navode kako u tom periodu Steve Jobs također nije bio prisutan unutar organizacije zbog sukoba sa tadašnjim izvršnim direktorom, međutim njegovim povratkom 1997. godine započeo je novi period cjelokupne organizacije (Podolny, Hansen, 2020.). Taj proces biti će opisan detaljnije u narednim poglavljima. Kako ističe Shakir, nakon njegovog povratka, 1998. godine izdali su računalo iMac, koji im je donio do tada donio najveći uspjeh (Shakir, 2023.).



Slika 6. Steve Jobs sa Apple iMac računalom (CNN, 2023.)

Od 2000. do 2006. godine Apple je nastavio sa razvojem novih proizvoda. Tako je 2001. godine izdan prvi iPod, svima poznati uređaj koji služi za reprodukciju glazbe. Kako navodi Saxton, ovaj uređaj napravio je kompletnu revoluciju načina slušanja glazbe. Paralelno tome, Apple je razvio iTunes, online trgovinu za glazbu te su time učvrstili svoje stajalište na tržištu (Saxton, 2007., str.195).



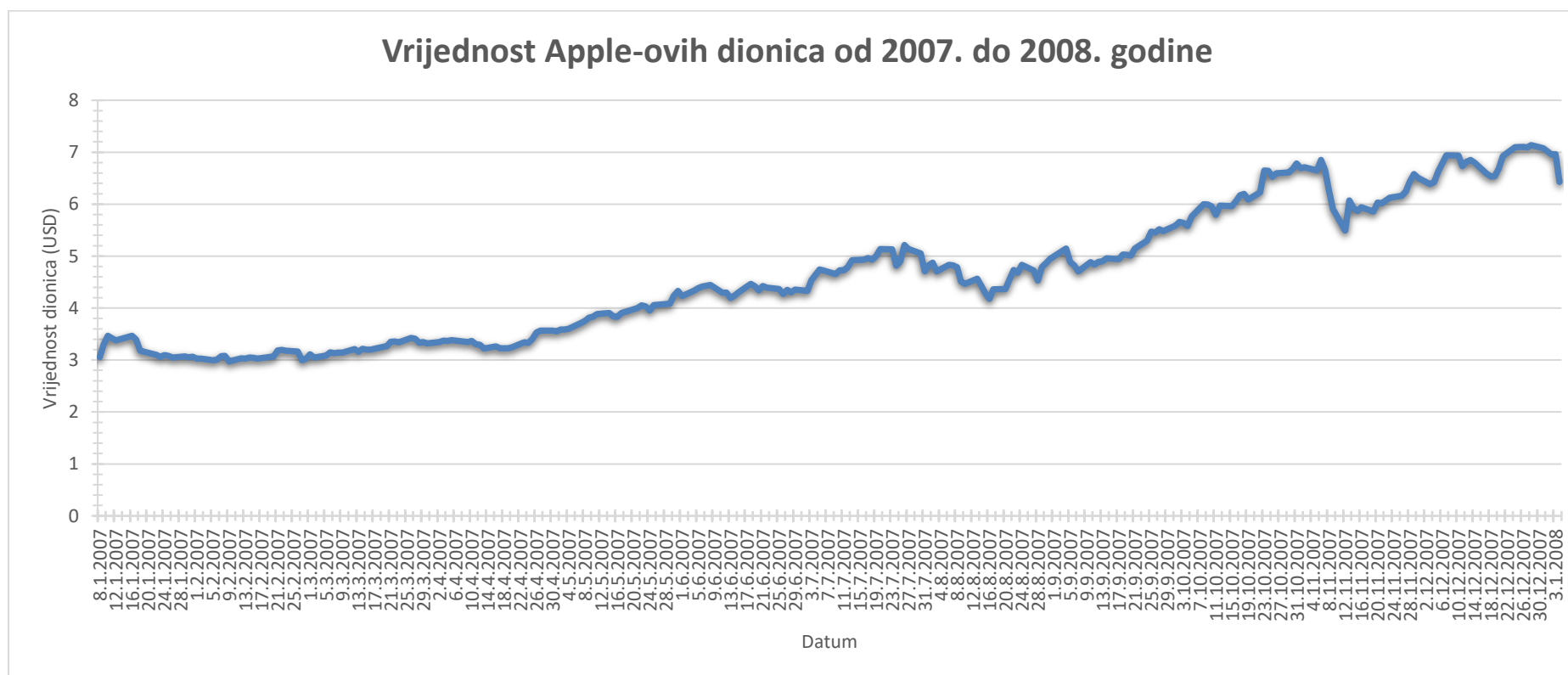
Slika 7. iPod (Time, 2007.)

Moje osobno mišljenje jest da je period od 2007. do 2010. godine donijelo jednu od najvećih revolucija zadnjih 20 godina koja je u potpunosti promijenila ljudske živote. Naime, Apple je 2007. godine lansirao iPhone, prvi pametni telefon na svijetu. Kako navode Levy i Montevirgen u svom članku, pojavom iPhone-a, došlo je do redefiniranja cjelokupne industrije mobilnih telefona te je iPhone ujedno posao najprodavaniji proizvod Apple-a. Sukladno tome, godinu dana kasnije lansiran je i App Store, platforma koja služi za preuzimanje raznih aplikacija na pametne telefone (Levy i Montevirgen, 2024.).



Slika 8. Apple iPhone (Macworld, 2017.)

U nastavku na grafikonu 2 prikazana je vrijednost Apple-ovih dionica od 8. siječnja 2007. godine do 4. siječnja 2008. godine. Podaci o vrijednosti dionica prikupljeni su sa web stranice Yahoo Finance, a vizualizacija podataka izrađena je samostalno u alatu Excel. Proučavanjem grafikona zaključujemo kako je tijekom tog perioda vrijednost dionica konstantno rasla. Tako je na početku perioda vrijednost dionice iznosila 3.05 USD, dok je na kraju perioda iznosila 6.43 USD, odnosno vrijednost dionica se udvostručila. Taj porast nastao je zahvaljujući izdavanju prvog iPhone-a koji je privukao veliku pažnju cjelokupnog tržišta, no u faktore koje još možemo ubrojiti koji su utjecali na porast dionica su veliki uspjeh iPod-a, konstantne inovacije koje su potaknule povjerenje investitora, ali i privlačile nove kupce, a i rast globalnog tržišta nije zanemariv.



Grafikon 2. Vrijednost Apple-ovih dionica od 2007. do 2008. godine (Izvor: autorica prema Yahoo Finance (Yahoo Finance, 2024.))

Period od 2010. do 2012. godine bio je jedan od velikih udaraca organizaciji. Naime, Steve Jobs imao je zdravstvenih problema te je podnio ostavku. Kako navodi Gallagher, umro je 2011. godine te ga je naslijedio Tim Cook. Za mnoge je ovo označilo prekretnicu, budući da su mnogi ljudi čar organizacije upravo vidjeli u Jobsu, ali je unatoč tom udarcu organizacija nastavila sa lansiranjem novih proizvoda te je zadržala konkurentnost na tržištu. (Gallagher, 2018.).

U narednim godinama, Apple je pod vodstvom Tim Cook-a nastavio širiti portfelj proizvoda i usluga. 2015. godine izdan je Apple Watch pametni sat, a 2016. AirPods bežične slušalice. Apple je također uveo Apple Pay, mogućnost mobilnog plaćanja te su proširili svoje usluge izdajući Apple Music, Apple TV +, iCloud i druge. Organizacija je nastavila sa izdavanjem inovativnih proizvoda i usluga i ostaje konkurentna na tržištu.



Slika 9. Apple Watch i Apple AirPods Pro (iStyle i AloAlo, 2024.)

Još jednu veliku inovaciju izdali su 2020. godine sa uvođenjem M1 čipa za Mac računala. Kako navodi Ehrhardt, M1 čip specifičan je po tome da je procesor, grafičko sučelje, radna memorija i ostale sigurnosne značajke nalaze na jednom silicijskom čipu, odnosno integrirane su u njega (Ehrhardt, 2021.). Osim same inovacije što se tiče hardverskih značajki, M1 čip sa sobom donosi drastične promjene u performansama i zaista je jedna velika inovacija za Apple-ov portfolio. Isto tako jedan od najnovijih inovacija jest Apple Vision Pro, koji predstavlja prvi njihov pokušaj za ulazak na tržište AR/VR headseta i sa sobom nosi niz inovacija. Ovo predstavlja tek početak ulaska na to tržište te je trenutno namijenjen samo za

profesionalnu uporabu, a kroz naredni period će se pokazati je li prikladan za korištenje u komercijalne svrhe.



Slika 10. Apple Vision Pro (Proweekly, 2024.)

#### **4.1.2.2. Orijentacija na glavni posao unutar organizacije Apple Inc.**

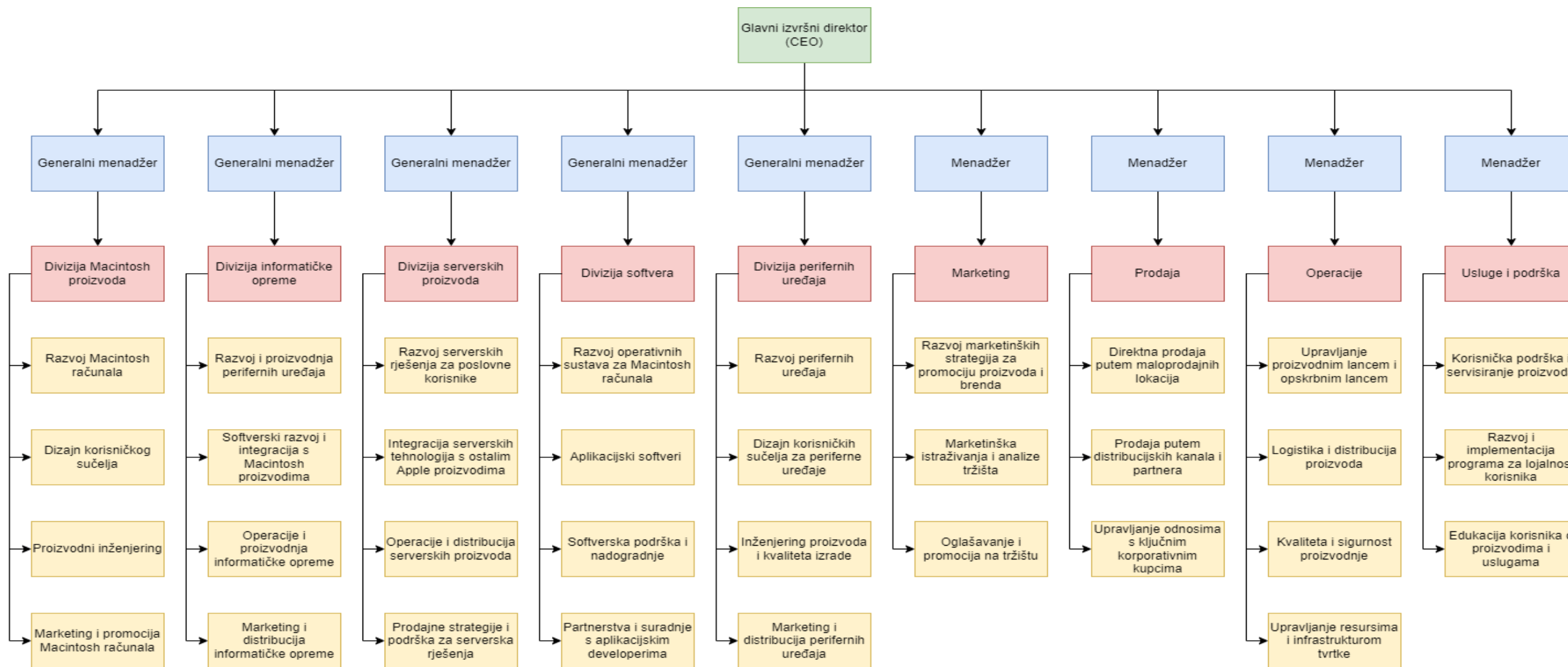
Nakon što je u prethodnom poglavlju opisana povijest organizacije Apple, vrijeme je da se objasni pojam orijentacije na glavni posao na tom primjeru, kada se pojavila, čime je uzrokovana i što je taj trend donio organizaciji.

U prethodnom poglavlju spomenut je period od 1990. do 1999. godine, gdje je Apple prolazio kroz brojne poteškoće, od financijskih do smanjenja tržišnog udjela. Ponuda proizvoda bila im je široka s brojnim neuspješnim modelima, a unutar organizacije postojali su brojni odjeli koji su se međusobno natjecali što je dodatno doprinijelo kaosu unutar organizacije. Međutim, povratkom Steve Jobs-a u organizaciju 1997. godine dogodile su se brojne promjene unutar organizacije te je to označilo novu eru za cjelokupnu organizaciju.

Kako bi na neki način „spasio“ organizaciju čije poslovanje je postajalo sve gore iz godinu u godinu, Steve Jobs je odlučio u potpunosti promijeniti organizaciju iznutra. Prije Jobs-ovog odlaska iz organizacije, već tad je bio nezadovoljan sa određenim proizvodima za koje je smatrao da nisu u skladu s onime što Apple predstavlja, no tada nije mogao ništa učiniti. Budući da je 1997. godine postao CEO, prva stvar u restrukturiranju organizacije, bila je smanjenje portfelja. Apple je smanjio broj proizvoda koje su proizvodili kako bi se mogli fokusirati na nekoliko ključnih proizvoda.

Osim smanjenja portfelja, odlučio se na promjenu cjelokupne organizacijske strukture. Do tog trenutka, Apple je imao divizijsku strukturu, što znači da je organizacija bila podijeljena na više poslovnih jedinica gdje je svaka imala odgovornost za profit i gubitak za sebe.

Također, svaka je jedinica imala svog menadžera, a ono što je karakteristično je da je svaka jedinica bila zadužena za svoj proizvod, odnosno za cjelokupni proces od razvoja proizvoda do prodaje. „Prethodno su Apple-ove poslovne jedinice bile poput zasebnih organizacija s vlastitim marketinškim i tehnološkim aktivnostima.“ (The Spokesman, 1997.). Na temelju prethodno navedenih podataka, samostalno je izrađena organizacijska struktura te je prikazana na slici 11.



Slika 11. Prikaz Apple-ove organizacijske strukture prije restrukturiranja (Izvor: autorica prema The Spokesman (The Spokesman, 1997.))

Na prethodnoj slici koja prikazuje Apple-ovu organizacijsku strukturu prije restrukturiranja 1997. godine, točno možemo uočiti ono što je prethodno navedeno. Dakle, na samom vrhu nalazi se izvršni direktor, a on je u kontaktu sa generalnim menadžerima i menadžerima. Svakom od menadžera dodijeljena je poslovna jedinica za koju odgovara i koju vodi. Svaka jedinica (osim marketinga, prodaje, operacije i usluge i podrške) bio je orijentiran na dodijeljeni proizvod i unutar te jedinice odvijao se cjelokupni proces od osmišljanja do oglašavanja proizvoda ili usluge. Svaka od tih jedinica imala je svoj budžet s kojim je morala raspolagati, što se pokazalo vrlo teškim, budući da su se vrlo često događali sukobi između menadžera upravo zbog financijskih faktora. Dakle, svaka od tih jedinica djelovala je neovisno jedna od drugoj, što je odraz decentralizirane strukture.

Kako navodi Banton, generalni menadžer je osoba koja ima širok spektar odgovornosti i on je nadležan za sve aspekte poslovanja svoje jedinice, a to uključuje financije, operacije, marketing, ljudske resurse i strategiju. (Banton, 2024.). Za razliku od generalnog menadžera, menadžer ima manje odgovornosti te on upravlja određenim timom ili projektom unutar jedinice.

Steve Jobs se odlučio na promjenu te je njegovim restrukturiranjem organizacija poprimila funkcionalnu strukturu. To je značilo da više nisu postojale jedinice koje su zadužene za određeni proizvod, već je svakoj jedinici pripala određena funkcija. Neke od tih funkcija su dizajn, hardverski inženjering, softverski inženjering, marketing i slično. Promjenom organizacijske strukture, bivši menadžeri jedinica nisu bili potrebni, budući da je Jobs centralizirao donošenje odluka te su oni otpušteni. Kako navodi članak New York Times-a iz 1997. godine, otkaz su dobili više od 4100 zaposlenika (New York Times, 1997.).

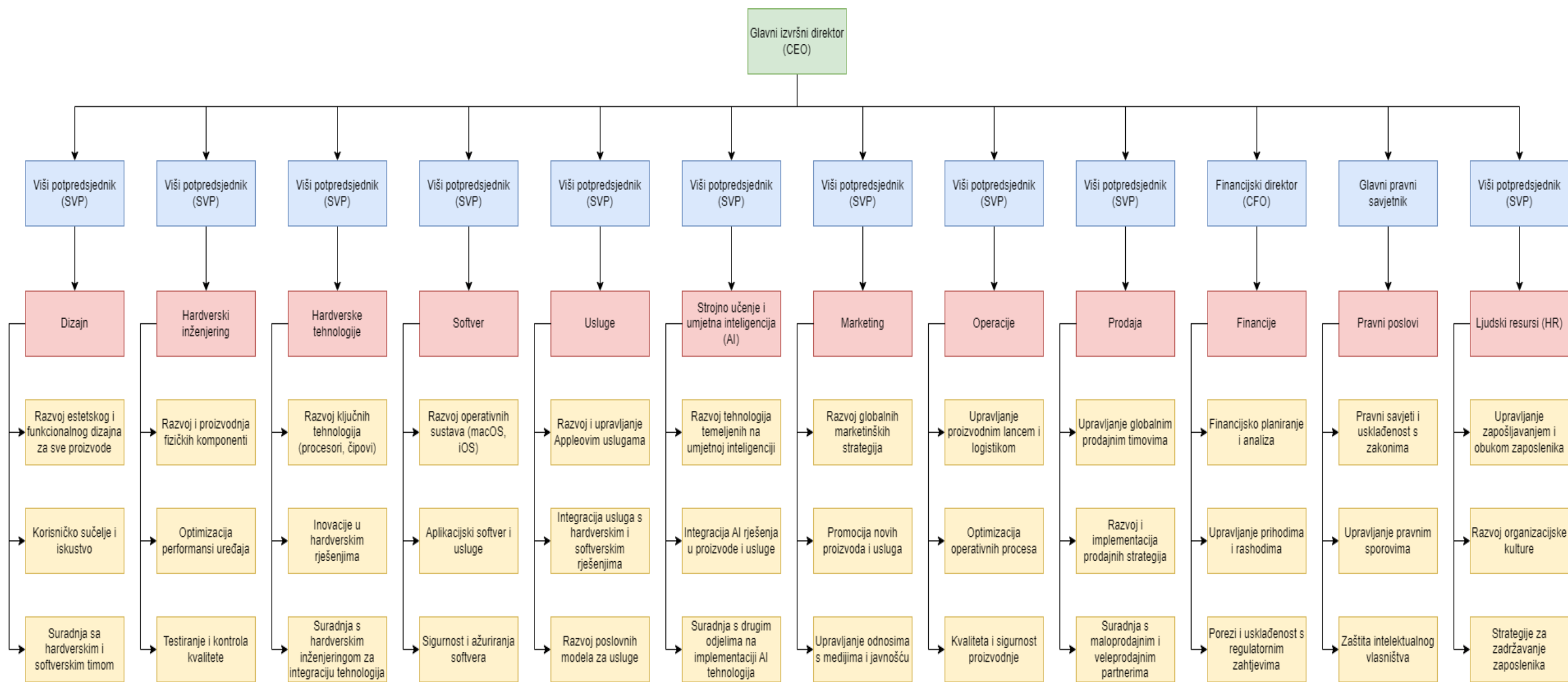
„Vjerujući da je konvencionalni menadžment ugušio inovacije, Jobs je, u prvoj godini povratka na mjesto glavnog izvršnog direktora, otpustio generalne direktore svih poslovnih jedinica (u jednom danu), stavio cijelu tvrtku pod jedan P&L (profit i gubitak) i spojio različite funkcionalne odjele poslovne jedinice u jednu funkcionalnu organizaciju.“ (Podolny i Hansen, 2020., str. 4)

U ovakvoj organizacijskoj strukturi, CEO je jedina osoba koja nadgleda glavne operacije za svaki proizvod, odnosno sve jedinice izvještavaju direktno njemu, a on je taj koji koordinira funkcije.

U nastavku je prikazana slika 12 na kojoj jasno uočavamo Apple-ovu organizacijsku strukturu nakon restrukturiranja, odnosno onakva kakva je danas, a izrađena je samostalno na temelju pronađenih podataka. Kod nje jasno uočavamo kako nema više podjele na odjele za određeni proizvod, već je svaki od odjela fokusiran na određenu funkciju.



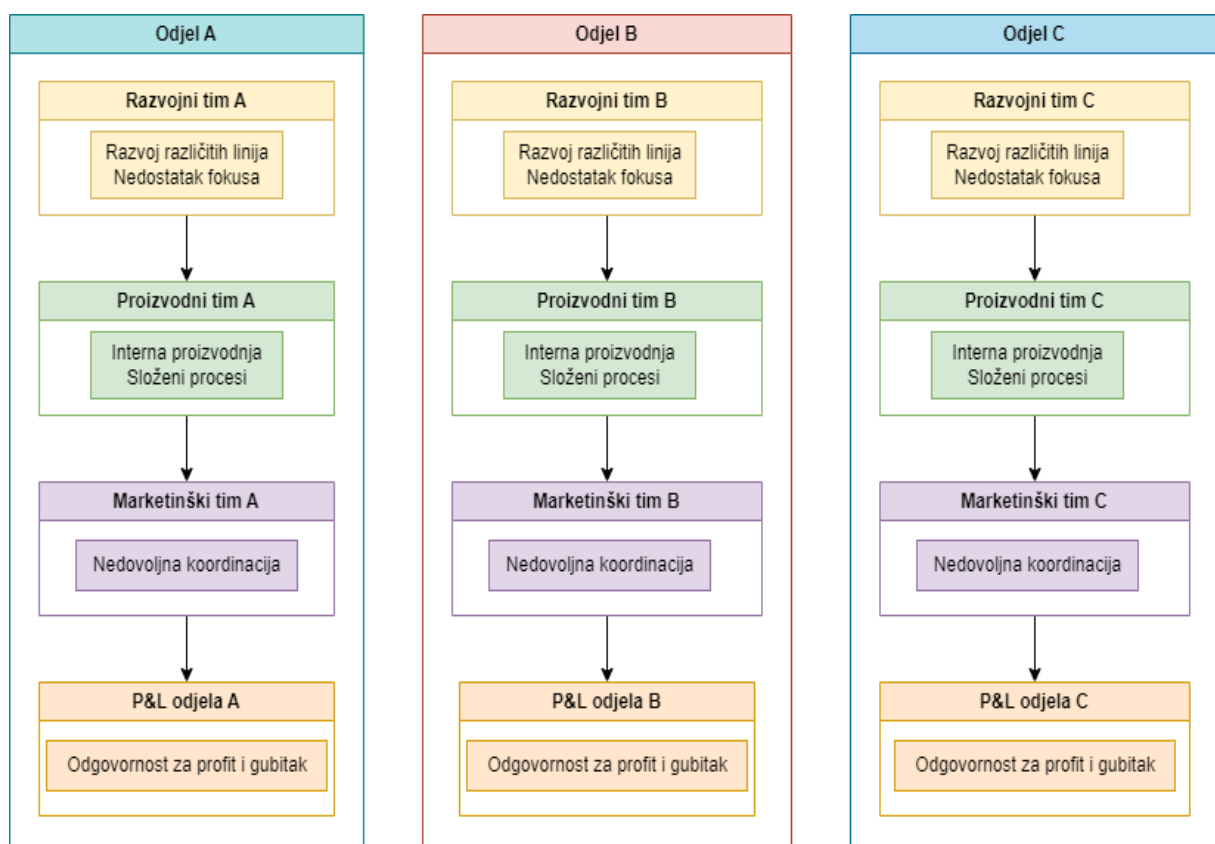
Menadžeri su ukinuti i na vrh svake funkcije stavljen je viši potpredsjednik (engl. *Senior Vice President*), a svaki od odjela odgovaraju direktno direktoru, što je omogućilo bolju koordinaciju i usklađivanje strateških ciljeva. Također, ukinut je P&L za svaku pojedinu jedinicu, što je automatski smanjilo sukobe između jedinica, odnosno funkcija.



Slika 12. Prikaz Apple-ove organizacijske strukture danas (Izvor: autorica prema Podolny i Hansen (Podolny i Hansen, 2020.))

Nakon što je prikazana organizacijska struktura cjelokupne organizacije prije i nakon restrukturiranja, u nastavku slijedi prikaz strukture poslovnih jedinica prije i nakon restrukturiranja radi boljeg razumijevanja.

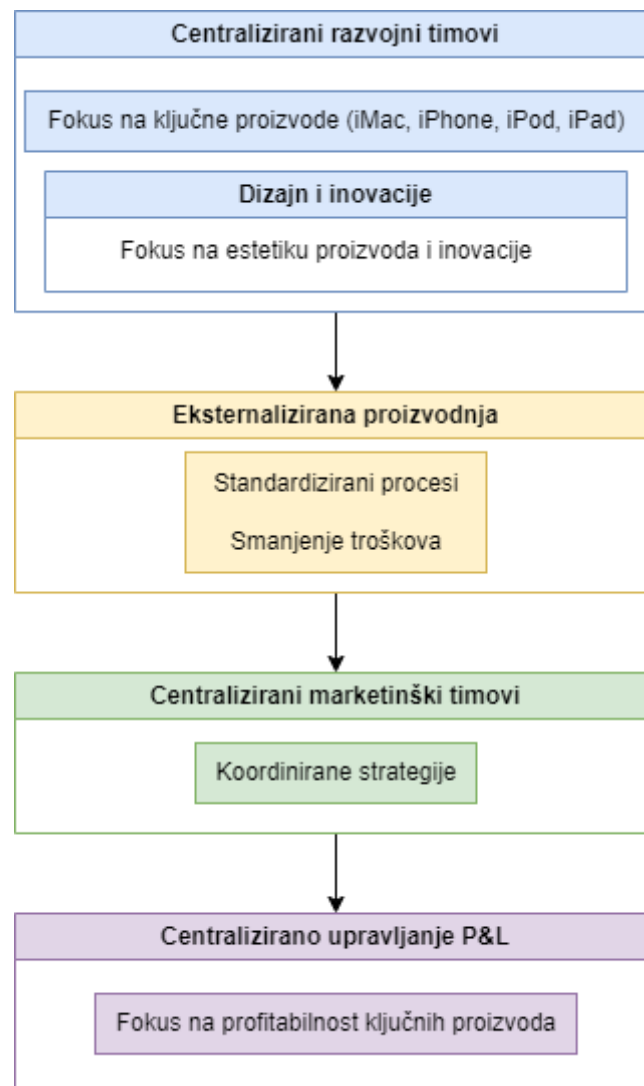
Na slici 13 prikazana je struktura poslovnih jedinica, odnosno odjela prije restrukturiranja. Kao što je prethodno navedeno, jedinice su djelovale neovisno jedna o drugoj. Zadatak svake jedinice bio je voditi kompletni tijek proizvoda, od samog razvoja i proizvodnje do marketinga, a svaka jedinica imala je svoj P&L, odnosno financijsku odgovornost jedinice. Dakle, svaka poslovna jedinica imala je svoj P&L, koji je uključivao praćenje i upravljanje prihodima i troškovima. To je bio jedan od glavnih razloga sukoba jedinica između sebe.



Slika 13. Struktura jedinica prije restrukturiranja 1997. godine (Izvor: autorica prema The Spokesman (The Spokesman, 1997.))

Nakon prikaza strukture jedinica prije restrukturiranja, potrebno je prikazati njihovu strukturu nakon restrukturiranja. Orijentacijom na glavni posao, organizacija se orijentirala na dizajn i inovacije svojih proizvoda, dok je druge neključne aktivnosti eksternalizirala. O eksternalizaciji na primjeru organizacije Apple navedeno je više u sljedećim poglavljima, ali na

slici je vidljiv element eksternalizacije, odnosno kako je organizacija prepustila proizvodnju svojih proizvoda eksternim partnerima, dok se orijentirala na dizajn i inovacije.



Slika 14. Integrirana struktura poslovnih jedinica Apple-a nakon restrukturiranja 1997. godine (Izvor: autorica prema Podolny i Hansen (Podolny i Hansen, 2020.))

Otpuštanjem zaposlenika i ukidanjem nepotrebnih proizvodnih linija, Apple je zakoračio i u restrukturiranje samih financija, budući da je novac koji je inače služio za plaćanje zaposlenika i novac koji je bio namijenjen za ukinute proizvodne linije, preusmjerio na razvoj onih proizvoda i tehnologija za koje je smatrao da su ključne za poslovanje organizacije. Veliki fokus stavljen je na sam marketing, tako da je 1997. godine započela kampanja pod nazivom „Think Different“, a kako Tanimoto navodi, cilj joj je bio obnoviti imidž organizacije i istaknuti njihovu volju i želju za inovacijama i kreativnosti (Tanimoto, 2024.).

Nakon restrukturiranja poslovanja, postalo je jasno koja je to ključna aktivnost organizacije. Orijentaciju na glavni posao, Apple postiže stavljanjem naglasak na dizajn i inovacije. Ono što je organizaciju kroz cjelokupnu povijest odvajalo od konkurencije jest to što je uvijek imala inovativne proizvode, onakve kakve druge organizacije u to vrijeme nisu imale, a osim same tehnologije, njihovi proizvodi trebaju biti intuitivni za korištenje i to je ono što ih je oduvijek odvajalo od konkurencije. Prije povratka Steve Jobs-a, organizacija je pokušala uvesti novi proizvod, PowerBook, koji je bio sličan konkurentskim proizvodima, a ljubitelji Apple-a nisu bili oduševljeni tim proizvodom budući da je samo bio još jedan u nizu sličnih proizvoda.

Dokaz da su dizajn i inovacije glavni posao organizacije, pronalazimo u mnogim primjerima. Jedan od dokaza da su inovacije jedna od ključnih aktivnosti, pronalazimo već kroz samu povijest organizacije. Steve Jobs na neki način bio je „prisiljen“ da napusti organizaciju, budući da se nadzorni odbor nije slagao s njegovim „nesigurnim“ idejama i bili su fokusirani samo na profit. To je bio jedan od razloga zašto je Jobs restrukturirao cjelokupnu organizaciju. Nije htio da kreativnost razvojnog tima bude uvjetovana novcem ili mišljenjem nekog menadžera, već je sam htio nadzirati i vidjeti ima li inovacija potencijala ili ne.

Uz to usko vežemo i fokus na dizajn. Prilikom povratka 1997. godine Steve je počeo surađivati sa odjelom za dizajn, a posebno sa Jony Ive, s kojim je dijelio vrlo slično mišljenje glede dizajna. Cjelokupna filozofija Jobs-a bila je da dizajn treba biti jednostavan, elegantan i intuitivan za korištenje. Kako bi i sam isticao u svojim govorima i intervjuima, njegovo mišljenje je da bi tehnologija trebala biti dodatak ljudskim sposobnostima.

Dokaz da je ovo bio pravi potez vidljiv je iz poslovanja organizacije i nakon tog perioda. Tehnološke inovacije, spojene sa dizajnom vidljive su i kada je izdan iPhone, Apple Watch, novi M3 čip i Apple Vision Pro. Dakle, svi njihovi proizvodi dokaz su kako je najveći fokus na dizajn kako hardverskih tako i softverskih komponenti i to ih uvelike odvaja od konkurencije na tržištu.

#### **4.1.2.3. Uloga informacijsko komunikacijske tehnologije kod orijentacije na glavni posao na primjeru organizacije Apple Inc.**

Kada govorimo o ulozi informacijsko komunikacijske tehnologije prilikom orijentacije na glavni posao na primjeru Apple-a, zaključujemo kako je njezina uloga u svakom smislu nezaobilazna. Budući da je Apple organizacija koja je dio tehnološke industrije, samo je logično kako je razina korištenja informacijsko komunikacijske tehnologije unutar nje na vrlo visokoj razini.

Ako razmatramo koje se sve informacijsko komunikacijske tehnologije koriste unutar organizacije, ako pogledamo samo orijentaciju na glavni posao, kod nje pronalazimo mnogo primjera. Budući da je glavni posao organizacije dizajn i inovacije, samo je logično kako će za sami dizajn biti potrebni određeni alati za njegovo osmišljavanje. Unutar organizacije koriste se CAD softveri u svrhe dizajna. Ako nastavimo sa inovacijama, zaključujemo kako je potrebno konstantno istraživati nove tehnologije i koje su njihove mogućnosti, tako da ni na tom području nema nedostatka tehnologije.

Prethodno je spomenuta i sama organizacijska struktura organizacije. Kod funkcijske organizacijske strukture potrebno je imati dobru međusobnu komunikaciju kako bi posao išao svojim tokom i kako bi se sve aktivnosti odvijale neometano. Sama komunikacija između odjela, ali i odjela i CEO-a vrlo je važna kako bi poslovanje išlo svojim tokom. Za komunikaciju koriste se razni alati poput e-maila i video konferencije. Budući da je Apple također internacionalna organizacija koja je rasprostranjena po cijelome svijetu, potrebno je imati dobru komunikaciju.

Također, budući da se radi o internacionalnoj organizaciji, ona dobiva jako puno podataka o kupcima, proizvodima, prodaji i slično. Te podatke potrebno je na određeni način obratiti kako bi organizacija imala korist od njih i kako bi ih mogla analizirati za daljnje poboljšanje poslovanja. Zbog toga je potrebno imati alate za prikupljanje i analizu podataka, koji služe kako bi organizacija bolje razumjela želje i potrebe te ponašanje kupaca te kako bi u skladu s tim informacijama mogli djelovati. Zsigurno, ukoliko ne bi bilo nikakvog oblike analize podataka, poslovanje organizacije ne bi moglo biti na razini kojoj je danas, budući da je vrlo bitno osvojiti kupce i time ostati konkurentan na tržištu. Između ostalog, potrebno je biti bolji od konkurencije, a ukoliko se podaci ne bi analizirali bilo bi vrlo teško ustanoviti što kupci žele, a samim time bi bili lošiji od konkurencije.

Budući da je njihov glavni posao inovacije i dizajn, kako bi to mogli postići potrebno je imati i programsko okruženje koje će to dopustiti. Apple prilikom razvoja bilo koje aplikacije za njihove proizvode koristi programski jezik Swift. Kako navodi Apple, Swift je intuitivni programski jezik izrađen s njihove strane za kreiranje aplikacija za njihove proizvode (Apple,

2024f.). Prethodno tome koristili su C kao glavni jezik prilikom razvoja aplikacija, ali budući da je Apple organizacija koja konstantno traži inovativnost i kreativnost, razvili su vlastiti programski jezik kako bi točno znali i bili pripremljeni kakve aplikacije mogu biti instalirane na njihovim uređajima.

Apple koristi informacijsko komunikacijsku tehnologiju za razvoj različitih aplikacija koje daju dodatnu motivaciju kupcima i čini ih još privlačnijima. Neke od tih aplikacija uključuju:

- App Store – platforma za preuzimanje aplikacija
- Apple Music – glazbena streaming platforma
- iCloud – platforma za pohranu podataka u oblaku (engl. *Cloud*)

Vjerujem da svatko tko ima njihov mobitel, ne bi si mogao zamisliti kako bi bilo bez App Store-a. To je savršen primjer primjene informacijsko komunikacijske tehnologije za stvaranje nečega što ima dodatnu vrijednost za kupca.

Budući da Apple u velikoj mjeri inzistira da se sve moguće tehnologije zamjene sa njihovim internim rješenjima, kao što je prethodno opisano da su razvili vlastiti programski jezik kako bi imali veću kontrolu i nadzor, vrlo vjerojatno je sličan slučaj i sa kolaborativnim aplikacijama. Apple nudi platformu iWork, koja se sastoji od nekoliko aplikacija: Pages, Numbers i Keynote. Svaki od navedenim je kolaborativni alat, što znači da više ljudi od jedanput može raditi na određenom projektu, što je također pogodno za njihovo poslovanje, budući da zaposlenici, a pogotovo oni unutar istog odjela moraju biti dobro povezani. Ovo je još jedan od načina na koji informacijsko komunikacijska tehnologija potpomaže orijentaciji na glavni posao.

Zaključujemo kako orijentacija na glavni posao bez informacijsko komunikacijske tehnologije ne bi mogla postojati, a pogotovo u današnje vrijeme. Nalazimo se u informatičkom dobu gdje je potrebno da svi mogu sa svima stupiti u kontakt u bilo kojem trenutku, a izuzetak pri tome nisu ni organizacije, u ovom slučaju Apple. Dakle, informacijsko komunikacijsko tehnologija velika je potpora Apple-u i njegovoj orijentaciji na glavni posao i taj trend bez nje ne bi bio zamisliv.

U nastavku se nalazi tablica koja u sebi sadrži prednosti i nedostatke primjene orijentacije na glavni posao unutar organizacije Apple. Iako su prednosti i nedostaci kroz poglavlje već navedeni, tablica služi kako bi ih lakše pregledali na jednom mjestu. Uočavamo kako uz prednosti, također postoje i određeni nedostaci, što je posljedica uvođenja trenda u poslovanje organizacije.

Tablica 4. Prednosti i nedostaci orijentacije na glavni posao unutar Apple-a

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Fokus na inovacije i dizajn omogućuje poziciju lidera na tržištu	Visoki rizik – ovisnost o inovacijama zahtjeva da novi proizvodi moraju zadovoljiti tržišne uvjete
Jačanje brenda	Rizik od oslanjanja na ključne proizvode
Povećana učinkovitost fokusiranjem na ključne aktivnosti	Visoka konkurencija koja pokušava kopirati njihove „glavne“ proizvode i učiniti ih boljima

Izvor: autorica

## 5. Eksternalizacija

U prethodnim poglavljima već smo se dotaknuli pojma eksternalizacije i istaknuli neke njezine značajke, a u ovom poglavlju ćemo zapravo detaljno opisati što je to eksternalizacija, kada se ona pojavljuje i koje ona posljedice sa sobom donosi.

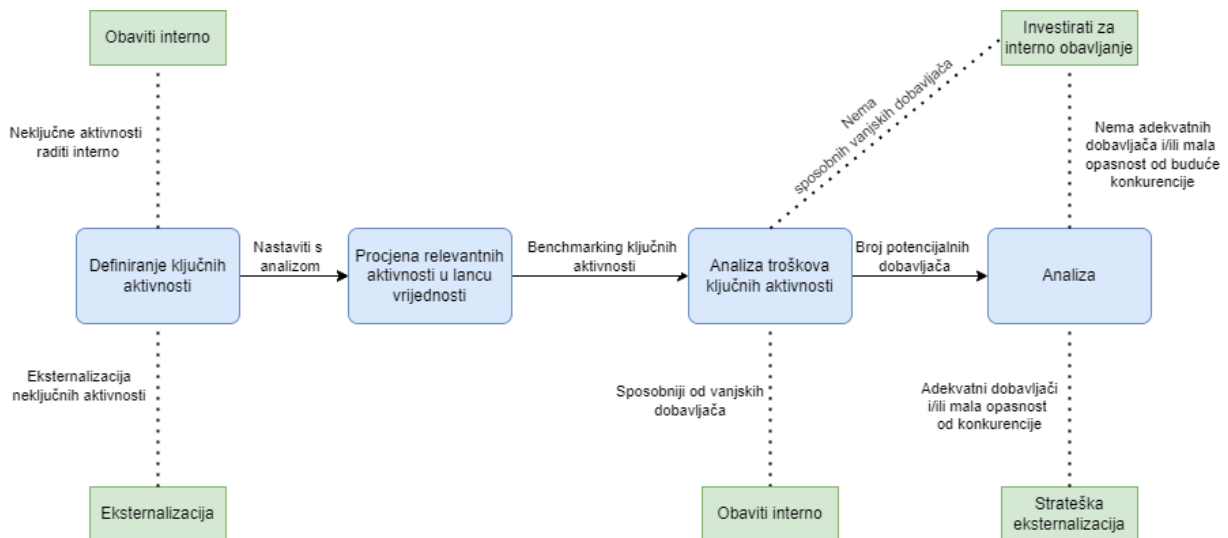
„Pod pojmom eksternalizacija (engl. *Outsourcing*) se podrazumijeva da organizacija napušta neke svoje dotadašnje aktivnosti, u pravilu one koje nisu ključne, vanjskim dobavljačima.“ (Sikavica, 2011, str.179). U prethodnim poglavljima istaknuto je nekoliko puta kako su trendovi orijentacija na glavni posao i eksternalizacija u uzročno-posljedičnoj vezi, odnosno jedan se bez drugog ne može u potpunosti ostvariti. U trenutku kada se organizacija odluči na orijentaciju na glavni posao, u tom trenutku se pojavljuje i potreba za eksternalizacijom neključnih aktivnosti. Te neključne aktivnosti dodjeljuju se drugim organizacijama koje su specijalizirane za obavljanje te aktivnosti te organizacije ulaze u partnerski odnos. Bitno za naglasiti je, da se ovdje eksternalizacija podrazumijeva, ako je organizacija u prošlosti sama obavljala taj posao, a onda se odlučila prepustiti je nekom drugom. Prilikom utvrđivanja koje su to neključne aktivnosti, potrebno je provesti i analizu troškova po aktivnostima kako bi se to ustanovilo.

Pojam koji se također pojavljuje prilikom spominjanja eksternalizacije je i offshoring. „Offshoring je također outsourcing, samo što je ovdje riječ o premještanju djelatnosti iz jedne zemlje u drugu, dok je outsourcing premještanje djelatnosti iz jedne organizacije u drugu unutar zemlje.“(Sikavica, 2011., str. 180). Offshoring je zapravo pojava koja danas nije tako rijetka. Informacijsko-komunikacijska tehnologije je upravo to omogućila, dakle neovisno o tome gdje se nalazimo i koliko smo udaljeni jedni od drugih komunikacija je uvijek dostupna i pravovremena, tako da bez nje, offshoring bi bio vrlo težak, pa možda čak i nemoguć za izvesti.

Još ćemo malo obraditi proces donošenja odluke oko određivanja ključnih i neključnih aktivnosti. Naime, kako je i prije navedeno, organizacije se prilikom orijentacije na glavni posao orijentiraju na ono u čemu su najbolje, odnosno što im najbolje ide, ali ovdje navodimo još jednu mogućnost. Nakon određivanja ključnih aktivnosti, organizacija analizira koje su to relevantne aktivnosti unutar lanca vrijednosti, a potom provodi analizu ukupnih troškova ključnih aktivnosti. Ukoliko se prilikom analize uspostavi kako je organizacija bolja od konkurencije u obavljanju te aktivnosti, aktivnost će se obavljati interno i to je slučaj koji smo opisali i u prijašnjim poglavljima. Ali, postoji i mogućnost da se organizacija odluči na eksternalizaciju ključne aktivnosti ako joj analiza troškova nije zadovoljavajuća. Tu postoje dva scenarija. Prvi scenarij je, ukoliko se organizacija odluči na eksternalizaciju ključne aktivnosti, a nema prikladnih dobavljača, odnosno obavljanje posla nije na zadovoljavajućoj razini, u tom



slučaju organizacija investira u sebe i svoje proizvodne procese kako bi se aktivnost ipak obavila interno. Drugi scenarij je, ukoliko se ipak pronade dobavljač s kojim je organizacija zadovoljna i odluči se eksternalizirati taj ključni posao, tada govorimo o strateškoj eksternalizaciji ili strateškom outsourcingu. Taj cjelokupni proces prikazan je na slici ispod.



Slika 15. Tijek odluke o eksternalizaciji (Izvor: autorica prema McIvor, 2000.)

Na slici je naveden pojam Benchmarking te je potrebno definirati što to zapravo znači. Kako navode Sikavica i Novak, benchmarking je zapravo svojevrsna usporedba s drugim organizacijama i to upravo onim najboljim. (Sikavica, Novak, 1999.).

Ukoliko se organizacija odluči na eksternalizaciju ključne aktivnosti, prilikom toga mora biti vrlo oprezna. Uvijek postoji opasnost da se partner u konačnici ne pretvori u konkurenciju. Iz tog razloga, kako navodi Sikavica, organizacija u tim slučajevima sebi ostavlja potrebno znanje, a u to spadaju dizajn, vještine i druge, dok partner ima potrebnu tehnologiju kako bi to na kraju bio finalni proizvod ili usluga. (Sikavica, 2011., str. 182). Kako bi ovakav odnos funkcionirao, nužno je da do partnera ne dođe to znanje jer tada postoji mogućnost da se pretvori u konkurenciju. Ipak, brojni primjeri iz prakse upućuju na to da je zaista moguće imati i uspješno održavati takve partnerske odnose. Ovaj primjer često se pojavljuje u automobilske, tekstilnoj i drugim industrijama. Prema mojem mišljenju, smatram kako u nekim slučajevima, ukoliko bi vanjski dobavljač i došao do znanja koje posjeduje organizacija, ne bi uspjela preuzeti konkurentnost nad organizacijom, budući da organizacije većinom imaju brend, koji

kupcima daje određeni osjećaj pripadnosti i spremni su dati i više novaca samo kako bi imali određeni brend.

Kada govorimo o eksternalizaciji, u velikoj većini slučajeva organizacije eksternaliziraju njima sporedne aktivnosti kao što su računovodstveni poslovi, poslovi marketinga, održavanja IT opreme i slično. Pri samoj eksternalizaciji ne moraju nužno biti zastupljene samo velike organizacije, male organizacije također mogu sudjelovati u njoj. Male organizacije također mogu biti one koje eksternaliziraju neke aktivnosti, ali isto tako to mogu biti organizacije koje imaju ulogu partnera, većinom su one partneri velikih organizacija. Upravo pojava orijentacije na glavni posao i eksternalizacija daju dodatan vjetar u leđa malim organizacijama, koje su u većini slučajeva specijalizirane za određenu aktivnost, što je kvaliteta koja je tražena prilikom traženja partnera u eksternalizaciji.

Ako sagledamo sve prethodno opisano, prepoznamo kako eksternalizacija aktivnosti ima prednost ako gledamo na troškove poslovanja, ali isto tako ima i određene nedostatke. Jedan od nedostataka je gubitak kontrole i pregleda nad aktivnosti koju je organizacija eksternalizirala. Još jedan od nedostataka, kao što je prethodno navedeno, jest opasnost da se partneri ne pretvore u konkurenciju ukoliko dobiju potrebna znanja. Zbog toga treba biti vrlo oprezan prilikom donošenja odluke i dobro razmisliti prije nego se donesu konkretne odluke. Ipak, eksternalizacija aktivnosti može biti vrlo koristan proces i za organizaciju i za njezine partnere, pogotovo ako uz dobar rad postoji i visoka razina komunikacije, čime sam rad i poslovanje organizacije s njezinim partnerom postaje vrlo ugodna i korisna za obje strane.

## **5.1. Primjeri eksternalizacije i informacijsko komunikacijska tehnologija**

Nakon što je teorijski obrađena i objašnjena što je to zapravo eksternalizacija i kako dolazi do nje, vrijeme je da se ona objasni na primjerima iz prakse. Kao primjeri navedene su organizacije BASF i Apple Inc. Objasnjeno je kako je došlo do pojave eksternalizacije, na koji način utječe na poslovanje, a isto tako objašnjena je i nezaobilazna uloga informacijsko komunikacijske tehnologije.

### **5.1.1. Eksternalizacija na primjeru organizacije BASF**

U prethodnim poglavljima već smo opisali povijest organizacije BASF, tako da nema potrebe za ponovnim ulaskom u to područje. Sada je na red došlo opisati eksternalizaciju unutar organizacije – kada i kako se ona pojavila, kako je utjecala na poslovanje organizacije i koju ulogu informacijsko komunikacijska tehnologija ima u njoj i njezinom ostvarivanju.

Prethodno smo opisali kako poslovanje BASF-a traje već preko 150 godina. Tijekom tog razdoblja, potpuno je normalno da će doći do brojnih promjena same organizacije, a u tome svemu mjesto je pronašla i eksternalizacija. Kako i sami navode u izvještaju iz 2022. (BASF, 2022.) godine, njihova osnovna djelatnost na koju su fokusirani jesu proizvodnja i prerada kemikalija. Time što su se orijentirali na ključne aktivnosti, ostale su brojne druge kojima se bave, a koje spadaju pod neključne aktivnosti. U nastavku su opisane aktivnosti za koje se organizacija odlučila eksternalizirati.

Jedna od najčešćih grana koju se organizacije odluče eksternalizirati jest grana IT-a, a po tome BASF nije izuzetak. U prošlosti, BASF je imao vlastite podatkovne centre. Njihova zadaća bila je održavanje fizičkih servera, upravljanje pohranom podataka, sama sigurnost centara, a glavni zadatak bio je osigurati neprekidni rad same infrastrukture. Ipak, kako se organizacije danas nalaze u dinamičnoj okolini kojoj se konstantno moraju prilagođavati kako bi ostali konkurentni, a grana IT-a je pogotovo jedna od onih koja se konstantno mijenja i poboljšava, BASF-u je bilo teško držati korak sa ostalim organizacijama koje su specijalizirane u tome. Kako bi osigurali najbolju uslugu za svoje kupce, a i neometan rad unutar organizacije, 2015. godine (BASF, 2015b.) odlučili su eksternalizirati interni IT odjel koji se bavio sa njihovim internim podatkovnim centrima, a tu aktivnost su prepustili organizaciji Hewlett Packard Enterprise (HP). Hewlett Packard Enterprise je jedna od najpoznatijih tehnoloških organizacija koja je poznata po širokom spektru računala, softveru i raznoj drugoj informacijskoj tehnologiji.

Eksternalizacijom te aktivnosti, BASF-u je omogućen fokus na onu aktivnost koja im najbolje ide i u kojoj su stručnjaci, dok su tehnološku stranu predali onoj organizaciji koja je stručnjak na tom području. Također, BASF je tim potezom omogućio veliku fleksibilnost što se tiče prilagođavanja promjenama na informatičkom tržištu.

Kako je izjavio i sam predsjednik informacijskih servisa i operacija lanca opskrbe, Robert Blackburn, u članku: „Moći ćemo svoje usluge na ovom području još fleksibilnije uskladiti sa zahtjevima organizacije i ponuditi ih konkurentnije. Osim toga, ovim ćemo novim modelom ojačati naše mjere kibernetičke sigurnosti.“ (BASF, 2015b.).

Njihova suradnja traje i dan danas, a u međuvremenu su između te dvije organizacije nastale još brojne druge suradnje na raznim područjima. Dakle, eksternalizacija aktivnosti može biti od koristi i onoj organizaciji koja aktivnost eksternalizira i onoj koja je partner, odnosno koja je stručnjak u obavljanju te aktivnosti de može dovesti do dugogodišnje uspješne suradnje.

Kako doznajem iz intervjua, BASF je u prošlosti imao interne IT timove koji su bili podijeljeni u različite poslovne jedinice te su pružali usluge za specifične potrebe koje su se javljale. Jedna od stvari kojima su se također bavili u prošlosti jest izrada i održavanje aplikacija. BASF koristi širok spektar aplikacija interno, sve sa ciljem poboljšanja proizvodnih procesa, bolje komunikacije među zaposlenicima, ali i pohrane podataka.

Kako je vrijeme odmicalo, aplikacije su se kontinuirano morale održavati, bilo je potrebno dodavati nove funkcionalnosti i slično, shvatili su kako nisu najveći stručnjaci na tom području te da bi bilo lakše eksternalizirati te aktivnosti i prepustiti ih drugima. Tako su dio aplikacija za održavanje i modernizaciju predali organizaciji u kojoj sam upravo ja obavljala stručnu praksu. Te aplikacije zaposlenicima koje ih koriste stvarno jako puno znače i olakšavaju im rad u velikoj mjeri.

Nakon što su djelatnost izrade, modernizacije i održavanja aplikacija eksternalizirali, BASF je zadržao svoj interni IT odjel, ali njegove glavne zadaće su menadžment IT projekata, nadzor nad provođenjem tih projekata i kontrola. Dakle, njihov interni IT odjel ne obavlja više nikakve konkretne stvari što se tiče samog programiranja, ali mu je zadaća da kontinuirano traži poboljšanja i surađuje sa partnerskim organizacijama, kako bi njihove specifične potrebe ipak bile zadovoljene i ispunjene.

Također, jedan od zahtjeva koji svi zaposlenici partnerskih organizacija moraju ispuniti kako bi uopće mogli raditi na BASF-ovim projektima jest položiti njihov interni sigurnosni test. Ukoliko ga netko ne položi nema mogućnost dobivanja pristupnih podataka te nije u mogućnosti raditi na njihovim projektima. Test sigurnosti sastoji se od edukacije o tome što se

mora napraviti i kako postupiti u slučaju opasnosti, budući da se u njihovim glavnim pogonima radi sa kemikalijama.

Dakle, zaključujemo kako je BASF imao itekako velike koristi od orijentacije na glavni posao i eksternalizacije. Nije se morao bespotrebno zamarati neključnim aktivnostima, a sav svoj fokus su mogli usredotočiti na svoje ključne aktivnosti i njih usavršavati. Također, organizacija sa tolikim prisustvom na globalnom tržištu ne bi uspjela jednako razvijati sve grane poslovanja, tako da je odluka za eksternalizacijom se pokazala ispravnom.

### **5.1.2. Uloga informacijsko komunikacijske tehnologije kod eksternalizacije na primjeru organizacije BASF**

Ako govorimo o ulozi informacijsko komunikacijske tehnologije na području eksternalizacije, njezina uloga je toliko važna i ključna, da možemo reći da kako bez informacijsko komunikacijske tehnologije, sama realizacija eksternalizacije ne bi bila moguća. Budući da se kod eksternalizacije radi o suradnji između dvije različite organizacije, koje geolokacijski mogu biti vrlo udaljene, potrebno je imati dobar medij za komunikaciju kako bi želje i potrebe i s jedne i s druge strane bile zadovoljene.

Puno drugačiju situaciju nemamo ni u slučaju sa BASF-om. Već smo prethodno spomenuli kako organizacija održava dobre odnose sa svojim partnerima, a za sve je to zaslužna informacijsko komunikacijska tehnologija bez koje ništa od toga ne bi bilo moguće. Jedan od primjera koliko je informacijsko komunikacijska tehnologija bitna prilikom eksternalizacije, prepoznala sam tijekom obavljanja svoje stručne prakse. Organizacija u kojoj sam ja obavljala praksu bavi se izradom aplikativnih rješenja u Oracle APEX-u. Osim same izrade aplikacija, potrebno je upravljati bazama podataka. Tijekom stručne prakse, dio zaposlenika unutar organizacije radio je na BASF-ovim aplikacijama. Svako jutro, imali su sastanke sa voditeljicom projekata iz BASF-a gdje bi raspravljali o potencijalnim problemima, rokovima i željama koje imaju unutar BASF-a i žele da se implementiraju unutar aplikacija.

Promatrajući njihov rad, spoznala sam koliko je zapravo važno imati dobar kanal komunikacije ukoliko želimo surađivati sa drugim organizacijama. Oni su sve svoje dogovore obavljali preko Microsoft Teams i nikad nisu nailazili na probleme. U nekoliko navrata znala se dogoditi neka krizna situacija u kojoj je potrebno odmah reagirati, a svi zaposlenici i iz jedne i iz druge organizacije bili su istog trenutka spremni odgovoriti na krizu i učiniti nešto po pitanju toga. Također, organizacija u kojoj sam ja radila spajala se na BASF-ove servere preko Citrix Workspace-a, To je aplikacija preko koje se sa naših računala spajamo na njihove servere te

dobivamo virtualno sučelje njihovih računala, što naravno uključuje sve njihove programe i restrikcije koje posjeduju.

Zapravo vidimo kako je informacijsko komunikacijska tehnologija vrlo moćan alat koji omogućuje povezivanje ljudi gdje god se oni nalazili i u kojem god trenutku je to potrebno. Tijekom kriznih situacija, ako se odmah ne krene raditi na rješenju, može doći do velikih problema i oštećenja. Za samu prevenciju toga služila je tehnologija. Iako ljudi možda u svakidašnjem životu ne razmišljaju o takvim stvarima, ali informacijsko komunikacijska tehnologija je u današnje vrijeme toliko široko dostupna svima, da je jako lako ostati povezan i dostupan, neovisno što se dogodilo. Na temelju svega rečenog, vidimo kako je uloga informacijsko komunikacijske tehnologije u ovom slučaju nezaobilazan dio poslovanja.

Kako bi dobili bolji pregled samih prednosti i nedostataka eksternalizacije na primjeru BASF-a, u nastavku se nalazi tablica koja u kratkim natuknicama navodi prednosti i nedostatke uvođenja eksternalizacije. Oni su navedeni u poglavlju, no ovdje se nalaze još jednom sumirano.

Tablica 5. Prednosti i nedostaci eksternalizacije unutar BASF-a

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Snižavanje operativnih troškova	Rizik ovisnosti o partnerima
Pristup naprednim tehnologijama partnera	Gubitak kontrole nad IT-om
Mogućnost fokusiranja na ključne aktivnosti	Sigurnosni rizik (povjerljivost podataka)

Izvor: autorica

### 5.1.3. Eksternalizacija na primjeru organizacije Apple Inc.

Nakon što je opisana povijest organizacije, kako se ona razvijala i mijenjala te na koji način je ostvarila orijentaciju na glavni posao, u nastavku je opisan trend eksternalizacije, kada se pojavio i na koji način ga je organizacija ostvarila.

Kao što je prethodno navedeno, trend orijentacije na glavni posao uzročno posljedično utječe na pojavu eksternalizacije. Budući da je Steve Jobs restrukturirao cjelokupnu organizaciju 1997. godine, logično je bilo da će u narednom periodu doći i do eksternalizacije neključnih aktivnosti.

Eksternalizacija unutar organizacije započela je ranih 2000.-ih godina. Tako je u tom periodu Apple eksternalizirao svoju sastavljanje proizvoda, koju je u prošlosti sam obavljao i prepustio ju partneru Foxconn. Kako ističe Brightmore, suradnja između Apple-a i Foxconn započela je 2000. godine kada je Apple dao nalog za proizvodnju iMac-a. (Brightmore, 2020.). Kako je prethodno navedeno, Apple-ova orijentacija na glavni posao obuhvaća inovacije i dizajn. Tako je bilo i u ovom slučaju gdje je Apple sam dizajnirao proizvod i odredio njegove specifikacije, Foxconn-ov zadatak je montaža komponenti i sastavljanje gotovih proizvoda prema Apple-ovim uputama. Time je Foxconn započeo sa masovnom proizvodnjom proizvoda prema Apple-ovim uputama. Pri tome je organizacija kao partner morala zadovoljiti visoke standarde kvalitete, na koju Apple stavlja toliki naglasak. Apple je kroz tu eksternalizaciju dobio na smanjenju troškova proizvodnje, ali isto tako je dobio na stručnosti koju Foxconn itekako posjeduje.

Kada spominjemo ovaj oblik eksternalizacije, potrebno je obratiti pažnju još na jednu stvar. Foxconn je organizacija koja ima sjedište u Tajvanu, a proizvodni pogoni nalaze im se u Kini. Budući da je Apple američka organizacija, u ovom slučaju radi se o offshoringu, koji je u prethodnim poglavljima naveden i opisan. Dakle, Apple je premjestio svoje proizvodne pogone, odnosno ušao je u partnerski odnos sa firmom izvan Sjedinjenih Američkih Država, što spada u offshoring. Time je Apple postigao neke od ključnih obilježja offshoringa, a to su smanjenje troškova i poboljšanje operativne efikasnosti.

Uspjeh njihove suradnje vidljiv je po tome da njihovo partnerstvo i dan danas traje te je Foxconn, nakon što se dokazao kompetentnim nakon proizvodnje iMac-a, dobio i brojne druge naloge, pa tako su oni bili zaslužni i prilikom proizvodnje iPod-a, iPhone-a, računala i ostalih projekata.

Kako navodi Kanematsu, zaposlenik Apple-a izjavio je kako „Apple dovršava prototipe u blizini svog glavnog ureda u Kaliforniji i nikada ne dopušta da taj proces završi negdje izvan Kalifornije.“ (Kanematsu, 2017.). Ovo je jedna od klasičnih pojava kojom se Apple želi ograditi

i ne želi dopustiti da Foxconn u ikakvom slučaju dobije znanja i ekspertizu na njihovom području, što je isto jedna od stvari karakterističnih za eksternalizaciju i offshoring ključnih aktivnosti. Iako proizvodnja u smislu samog sastavljanja proizvoda nije Apple-ova ključna aktivnost, ona je i dalje usko povezana sa njihovom ključnom aktivnosti, a to je sam dizajn i inovacija.

Budući da je Apple organizacija velikog obujma te su njihovu proizvodi jako traženi na tržištu, eksternalizaciju proizvodnje i sastavljanja hardvera prepustili su još jednoj tajvanskoj organizaciji, Pegatron. Situacija s njima vrlo je slična situaciji sa Foxconn-om. Također se radi o offshoringu, gdje Apple ima brojne prednosti. Međutim, manji troškovi radne snage donijeli su i određene probleme. Naime kako izvještava China labor watch, organizacija Pegatron naišla je na brojne optužbe zbog loših uvjeta za radnike, od malih plaća do velikog broja sati na poslu, gdje su neki radili do čak 60 sati tjedno (China labor watch, 2017., str. 2). Dakle, vidimo kako je potrebno biti vrlo oprezan sa offshoringom, budući da ovakve negativne stvari mogu uvelike naštetiti reputaciji brenda i cjelokupnoj organizaciji.

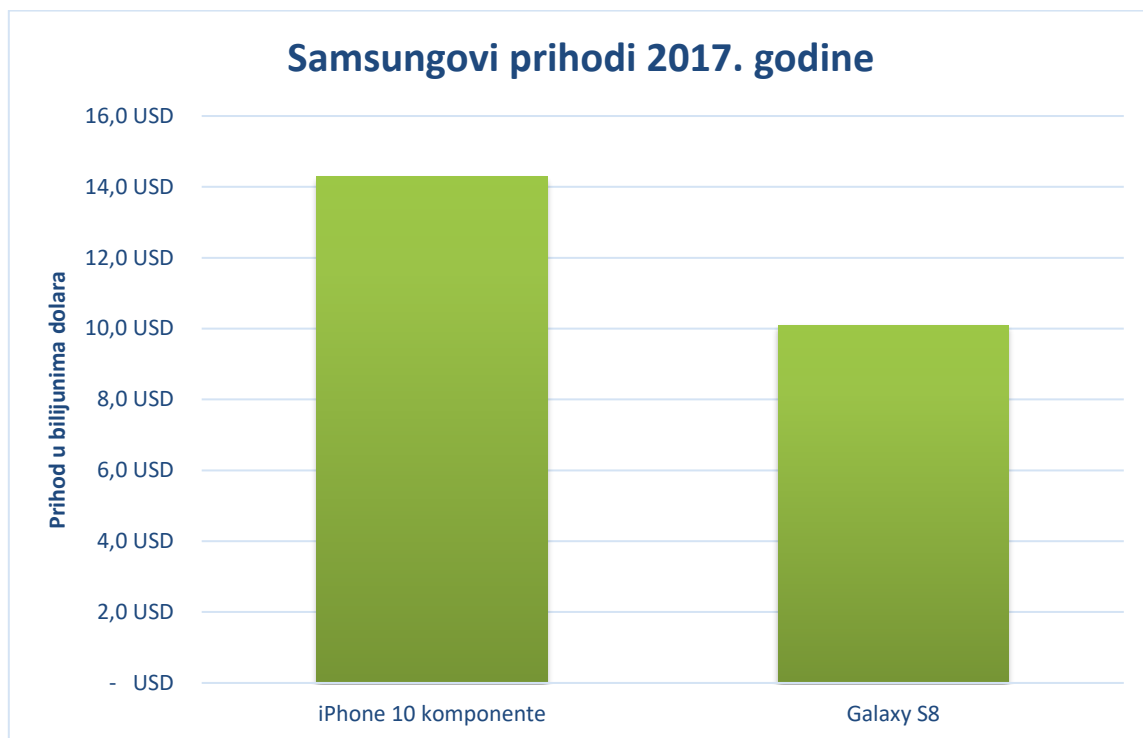
Još jedan od primjera eksternalizacije jest proizvodnja čipova. Apple kao svoju primarnu aktivnost obavlja dizajniranje, ali sama proizvodnja tih čipova je eksternalizirana. Tako su 2007. godine tu aktivnost eksternalizirali Samsungu. Kako navodi Bishop, to partnerstvo trajalo je do 2013. godine kada je Apple odbacio Samsung i kao novog eksternog partnera uzeo TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company). (Bishop, 2013.). 2014. godine započeli su sa proizvodnjom čipova te je to partnerstvo zastupljeno do danas.

Prethodno je spomenuto partnerstvo s organizacijom Samsung te kako je Samsung nekoliko godina proizvodio čipove za Apple, sve do 2013. kada je njihovo partnerstvo stalo na tom području. Međutim, Apple je otkazao Samsungu partnerstvo vezano uz proizvodnju čipova, ali nije odustao od partnerstva vezano uz proizvodnju ekrana. Ovo partnerstvo započelo je također 2007. godine, kada je predstavljen prvi iPhone te Samsung do današnjeg dana Apple opskrbljuje sa ekranima za njihove proizvode. Iako su te dvije organizacije konkurenti na tržištu, suradnju i dalje nastavljaju zbog obostrane koristi. Apple ima veliku korist od partnerstva sa Samsungom, budući da je Samsung jedna od vodećih organizacija na tržištu, ako govorimo u kontekstu ekrana, a pogotovo OLED tehnologije. Dokaz o obostranoj koristi donosi i članak Wall Street Journal-a, gdje navode kako je Samsung Apple-u prodao od 180 do 200 milijuna OLED panela za iPhone 10, a time su ostvarili više prihoda nego što su zaradili od svog mobitela, Galaxy S8. (The Wall Street Journal, 2017.)

Isti članak navodi kako je očekivano da Samsung dobije 110 USD po mobitelu, a očekivan broj prodanih iPhone-a bila je 130 miliona komada. Isto tako, očekivano je da će Samsung prodati 50 miliona mobitela, a po komadu bi dobiti 202 USD. (The Wall Street



Journal, 2017.) Ako usporedimo ova dva podatka, dobijemo kao rezultat da će Samsung od svog Galaxy S8 zaraditi 10.1 biliona od prodaje, a isto tako od komponenti za iPhone 10 zaradili bi čak 14.3 biliona. Dakle, Samsung će u svakom slučaju profitirati od partnerstva sa Apple-om, analizirajući ove financijske rezultate. U nastavku se nalazi grafikon koji prikazuje Samsungove prihode od prodaje komponenti za iPhone i prihoda od prodaje njihovog mobitela Galaxy S8. U nastavku se nalazi grafički prikaz 3, koji prikazuje Samsungove prihoda 2017. godine gdje su podaci preuzeti iz The Wall Street Journal-a, dok je vizualizacija izrađena samostalno.



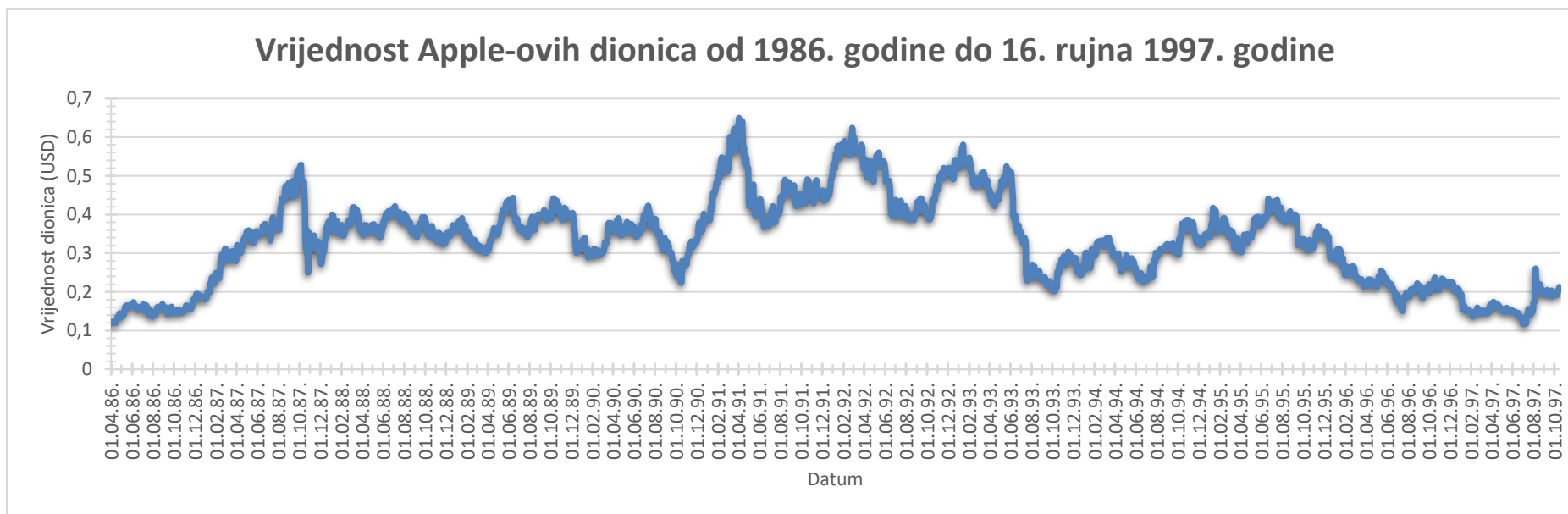
Grafikon 3. Prikaz Samsungovih prihoda 2017. godine od prodaje komponenti za iPhone i Galaxy S8 (Izvor: autorica prema The Wall Street Journal (The Wall Street Journal, 2017.))

Dakle, zaključujemo kako prilikom eksternalizacije aktivnosti, korist od eksternalizacije mogu imati i organizacija koja eksternalizira aktivnost i organizacija partner. Iako, u ovom slučaju, radi se o ogromnim brojkama te vjerujem kako će u budućnosti Apple naginjati ako ne osamostaljivanju, onda makar smanjenju troškova, budući da u ovom slučaju Samsung dobiva više od 10% prodajne cijene iPhone-a.

Prethodno je navedeno kako je glavna prekretnica vezana uz orijentaciju na glavni posao i eksternalizaciju unutar organizacije bio povratak Steve Jobs-a krajem 1997. godine te provođenje restrukturiranja organizacije.

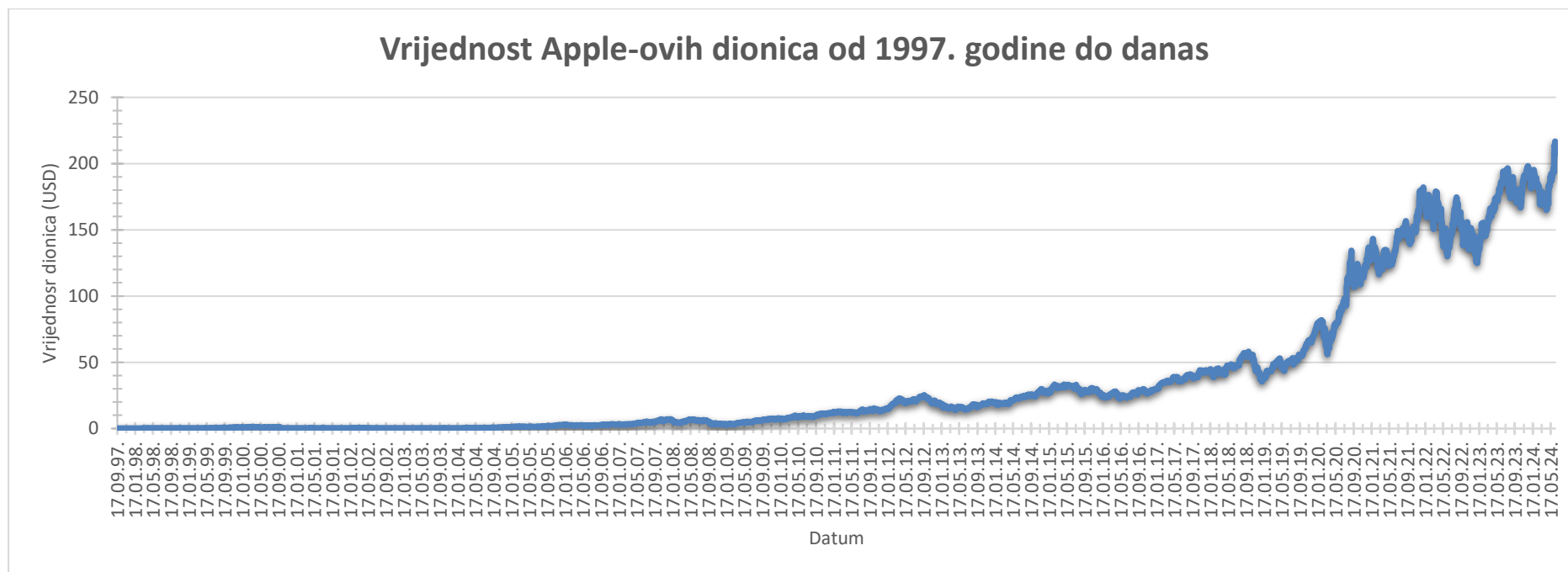
Još jedan od načina na koji možemo prikazati utjecaj orijentacije na glavni posao i eksternalizacije jest analiza vrijednosti Apple-ovih dionica do 16. rujna 1997. godine i vrijednost dionica od 17. rujna 1997. godine do danas. Podaci prikazani u grafikonima 4 i 5 su prikupljeni sa stranice Yahoo finance, a grafikoni su samostalno izrađeni u alatu Excel.

Na grafu 4 prikazana je vrijednost dionica od samog osnivanja organizacije do povratka Steve Jobs-a. U ovom periodu, organizacija se susrela s nizom izazova kao što su interni sukobi, neuspjeh nekih proizvoda i pad prodaje. Sve ove poteškoće izravno su utjecale na vrijednost dionica. U ovom vremenskom periodu maksimalna vrijednost dionica iznosila je 0.65 dolara, što je zapravo vrlo loš rezultat koji zrcali samo stanje u kojem se organizacija nalazila u tom trenutku.



Grafikon 4. Prikaz vrijednosti Apple-ovih dionica od 1986. godine do 16. rujna 1997. godine (Izvor: autorica prema Yahoo Finance (Yahoo Finance, 2024.))

Vidimo kako se Apple u tom trenutku nije nalazio u dobroj poziciji na tržištu te su čak bili pred bankrotom. Steve Jobs je to prepoznao te se odlučio restrukturirati cjelokupno poslovanje, uključujući pojednostavljenje organizacijske strukture, smanjenje broja proizvoda, orijentaciju na glavni posao i eksteralizaciju. Kombinacija orijentacije na glavni posao i eksteralizacije doveo je do povećanja vrijednosti dionica. Prve eksterne partnere zaposlili su 2000. godine, što je dovelo do smanjenja troškova i povećanja efikasnost. Primjenom orijentacije na glavni posao fokusirali su se na ključne proizvode te je tako vrijednost dionica kontinuirano počela rasti od 2000. godine, a prvo pravo povećanje vrijednosti dionica počelo je u lipnju 2007. godine, kada je izdan prvi iPhone.



Grafikon 5. Prikaz vrijednosti Apple-ovih dionica od 17. rujna 1997. godine do danas (Izvor: autorica prema Yahoo Finance (Yahoo Finance, 2024.))

Maksimalna vrijednost dionica bila je 17. lipnja 2024. godine, a iznosila je 216.7 dolara. U 2023. godini suočili su se sa padom dionica iz nekoliko razloga. Na pad dionica utjecali su inflacija, razne regulative, uključujući regulative Europske Unije koje su zasigurno imale utjecaj na stanje dionica.

Ipak, iz grafikona je vidljivo kako je uvođenjem orijentacije na glavni posao i eksternalizacije vrijednost dionica rasla te je s maksimalna vrijednost do 1997. godine iznosila samo 0.65 dolara, dok se od 1997. godine do danas vrijednost povećala čak 333 puta. Impresivan je to rezultat za čije postizanje je bilo potrebno puno rada i dobrih strateških odluka, a smatram kako Apple nikako nije požalio to što se u fazi restrukturiranja odlučio na orijentaciju na glavni posao i eksternalizaciju aktivnosti.

U slučaju organizacije Apple, možemo pronaći brojne primjere eksternalizacije. Smatram da kako organizacija raste, pogotovo u ovolikoj mjeri, potrebno je da se orijentira na glavni posao i pri tome eksternalizira neključne aktivnosti jer je stvarno teško sve potrebne aktivnosti razviti jednako dobro da bi organizacija ostala konkurentna na tržištu, što je i konačni cilj. Dakle, prethodno smo govorili o eksternalizaciji te smo imali i primjer offshoringa. Budući da se na primjeru ovako velike organizacije mogu naći brojni primjeri koji mogu uputiti na eksternalizaciju, a možda nisu, u nastavku je razrađen primjer Apple-a, Best Buy-a i iStyle-a.

Za ovaj primjer, mnogi bi pomislili kako se radi o eksternalizaciji, a zapravo se odnosi na model po nazivu Apple Premium Reseller. Takav slučaj imaju na području servisa i podrške. Naime, kako navodi Aten, Apple je svoj prvi Apple Store otvorio 2001. godine u Virginiji. (Aten, 2023.) Uloga tih trgovina bila je prvenstveno prodaja Apple-ovih proizvoda, ali su na tim lokacijama ujedno pružali i usluge servisa i podrške. Usluge su mogle biti razne, od popravka uređaja do edukacije kupaca kako se koristiti uređajima.



Slika 16. Izgled prvog Apple Store-a 2001. godine, Tysons Corner Center, Virginia. (Izvor: Martinelli, 2011.)

No postojao je jedan problem. Kako je organizacija sve više rasla, potreba za servisom i podrškom postala je sve veća. Na web stranicama Apple-a piše, kako do današnjeg dana imaju 271 Apple Store rasprostranjene po SAD-u (Apple, 2024b.). Ipak, ni toliko velik broj lokacija nije dovoljan da se potrebe korisnika zadovolje. Tako da je Apple 2019. godine sklopio partnerstvo sa organizacijom Best Buy, kako i sami navode „s gotovo 1000 Best Buy trgovina diljem SAD-a koje sada pružaju stručne usluge i popravke za Appleove proizvode, kupci imaju još lakši i praktičniji pristup sigurnim i pouzdanim popravcima.“ (Apple, 2019.).

Dakle, Apple je prethodno tome usluge servisa i podrške pružao samo interno, preko svojih vlastitih lokacija, odnosno Apple Store-a, a onda je djelomično eksternalizirao tu aktivnost na organizaciju Best Buy. Na web stranici Best Buy-a navode da kako bi Apple osigurao da njihovi partneri obavljaju posao kvalitetno, u skladu s njihovim očekivanjima i standardom, svi zaposlenici koji se bave servisom i podrškom prolaze trening od strane Apple-a, gdje ih se educira kako i na koji način se aktivnost obavlja. Također, ukoliko je potreban popravak uređaja, koriste se originalni Apple-ovi dijelovi. (Best Buy, 2024.)

Prema podacima sa Apple-ove web stranice, vidimo da od ukupno 44 države u Europi, oni imaju Apple Store samo u 10 europskih zemalja, a to su Austrija, Belgija, Francuska, Njemačka, Italija, Nizozemska, Španjolska, Švedska, Švicarska i Ujedinjeno Kraljevstvo (Apple, 2024b.). Dakle, vidimo kako u Hrvatskoj nema njihovih službenih lokacija, odnosno

Apple Store-ova. Za korisnike unutar Hrvatske to je mogao biti ponekad nezgodan slučaj. U našem kućanstvu imali smo Apple iMac te se tijekom ranih 2000.-ih godina, oko 2006. pokvario te je bio potreban popravak. Kako tada još nije bilo autoriziranih partnera za servis, morali smo iMac slati u Austriju kako bi se popravio na njihovoj službenoj lokaciji. Taj cjelokupni proces bio je vrlo dugotrajan i skup te nikako nije bio efikasan.

Međutim, Apple je prepoznao potrebe svojih kupaca te je tako počeo raditi na izradi partnerstva za organizacijama u državama u kojima nisu imali Apple Store, kako bi usluge servisa i podrške postale dostupne svim njihovim kupcima. Tako je u Hrvatskoj službeni partner za servis i podršku postao iStyle 2009. godine. Prema podacima s njihove web stranice, imaju poslovnice u Zagrebu, Rijeci, Zadru i Splitu, a usluge servisa dostupne su u Zagrebu i Splitu (iStyle, 2024.).

Dakle, razvojem modela Apple Premium Reseller, Apple je ostvario da se usluge servisa i podrške i dalje odvijaju kao i prije, unutar Apple Store-a, ali su proširili svoje djelovanje uvođenjem eksternih partnera koji su s njihove strane educirani i autorizirani za pružanje istih usluga. Ovim postupkom Apple je omogućio širi doseg svojih usluga, čineći ih dostupnijim ljudima koji žive u državama bez Apple Store-a, ali u slučaju SAD-a, učinili su da usluga bude ljudima dostupna kad god im zatreba i na mnoštvo lokacija diljem zemlje. To im je dopustilo da rasterete svoje kapacitete, dok su partneri preuzeli jedan dio tereta. Ujedno, fleksibilnost je povećana, ali smatram kako je najveća prednost u ovoj cijeloj situaciji široka dostupnost jer ako ljudima nije dostupna usluga, oni ju neće ni tražiti, ali ako im je dostupna na lokacijama koje su im pristupačne, zatražiti će uslugu možda ponekad i kada im uopće ne bi bila potrebna.

Sve u svemu, smatram kako je ovo bio nužan korak kojeg je Apple morao napraviti, budući ako se njihovi proizvodi prodaju diljem Europe, a i cijeloga svijeta, naravno da bi trebali osigurati i adekvatni servis i podršku ukoliko dođe do poteškoća sa uređajima.

Kada ljudi prvi puta čuju za ovaj primjer, neki bi rekli da se radi o čistoj eksternalizaciji. Ali kako bi se nešto moglo nazvati eksternalizacijom, potrebno je da je organizacija tu aktivnost u prošlosti obavljala samostalno, a onda ju u potpunosti prepustila eksternom partneru. U ovom primjeru to nije slučaj, budući da Apple i dalje ima svoje Apple Store-ove koje obavljaju te aktivnosti. Ovaj primjer mogao bi nekoga navesti da pomisli kako je ovo franšiza, međutim ni to ne odgovara u ovom slučaju.

Glavne razlike između franšize i Apple Premium Reseller modela jest da kod franšize franšizoprimac vodi poslovanje organizacije pod imenom i brendom franšizodavce, što ovdje nije slučaj. Best Buy pruža Apple-ove usluge i prodaje proizvode, ali i dalje ima svoj brend i organizacijsku strukturu. Također, s obzirom na klasični oblik franšize, Best Buy ima veću kontrolu, iako prodaje Apple-ove proizvode. Isto tako, iako Apple zaposlenicima Best Buy-a

daje obuku kako bi pružanje usluge bilo u skladu s njihovim brendom, to nije ni približno jednakog intenziteta kao kod klasične franšize.

Isti je slučaj sa iStyle-om. Oni također imaju status Apple Premium Resellera, a kako Apple navodi, to znači da su specijalizirani za prodaju isključivo Apple-ovih proizvoda te pružaju usluge servisa i podrške. (Apple, 2024c.) Također, moraju ispuniti smjernice koje Apple daje vezano uz izgled trgovina i obuke zaposlenika. Iako moraju slijediti njihove smjernice, to je organizacija koja je neovisna i djeluje pod vlastitim imenom, ali imaju licencu od Apple-a da prodaju njihove proizvode. Dakle, Apple ne prepušta svoje interne aktivnosti njima, već koristi njihove poslovnice kako bi bili rasprostranjeniji na tržištu. To ne predstavlja eksternalizaciju već strateško partnerstvo preko modela Apple Premium Reseller koji služi za rasprostranjeniju distribuciju i podršku Apple-ovih proizvoda.

Smatram kako je ovo vrlo dobar primjer, budući da bi ga neki ljudi mogli shvatiti kao primjer eksternalizacije, iako zapravo nije. Kako bi se uopće mogao pronaći i dobro obrazložiti da je nešto eksternalizacija, potrebno je dubinski i detaljno proučiti organizaciju i njezino poslovanje, pogotovo kod velikih organizacija, budući da oni imaju veliku internacionalnu prisutnost, a ujedno i veliku mrežu partnera, tako da se mora biti vrlo oprezan kada se nešto želi opisati eksternalizacijom.



#### **5.1.4. Uloga informacijsko komunikacijske tehnologije kod eksternalizacije na primjeru organizacije Apple Inc.**

Uloga informacijsko komunikacijske tehnologije nezaobilazna je kod eksternalizacije, a pogotovo kada se radi o organizaciji kao što je Apple, koja je jedna od glavnih organizacija na području tehnologije. Tehnologija se skoro na svim područjima poslovanja koristi unutar organizacije, a u nastavku su opisane neke od njih. Bitno za naglasiti je da organizacije kao što je Apple, ne objavljuju javno podatke o točnim tehnologijama koje koriste, tako da za neke primjere tehnologija nemamo eksplicitni naziv aplikacije.

Prva i najbitnija stvar kod Apple-a je njihov opskrbeni lanac. On je vrlo složen i sastoji se od mnoštvo dobavljača. Kako bi Apple imao nadzor u vezi robe, koriste se ERP sustavi unutar organizacije. Oni služe kako bi se pratilo stanje na skladištu, koliko je robe prodano, koliko je još potrebno itd. Bez korištenja ERP sustava ostvarivanje takvog lanca nabave ne bi bilo moguće.

Sa svim eksternim partnerima potrebno je biti dobro povezan. Kanali komunikacije vrlo su bitni jer ukoliko se dogodi nekakav problem ili ako se jednostavno javi potreba za komunikacijom, potrebno je da svi budu uvijek dostupni. Detalji o tome koji se točno kanali za komunikaciju koriste nisu poznati, ali vrlo vjerojatno se radi o mailu, a budući da Apple uvijek inzistira na korištenju njihove tehnologije, moguće je da se koristi i FaceTime ukoliko je to potrebno.

Također, jako je bitna dobra komunikacija sa dobavljačima, koju Apple dakako ima. Apple-ov opskrbeni lanac je toliko prilagodljiv, da može isti nalog dati različitim tvornicama, tako da je uvijek netko spreman zadovoljiti njihove zahtjeve. Kako i sami navode, jako im je bitno da njihovi dobavljači zadovoljavaju različite uvjete. Apple navodi, kako osim što ocjenjuju performanse dobavljalca, također vrlo veliku pažnju pridaju medijima, vladinim organizacijama, ali i „običnim“ ljudima, tako da su im svi ti aspekti vrlo važni (Apple, 2024d., str. 41). Ukoliko netko od dobavljača ne zadovoljava njihove postavljene uvjete, oni su automatski isključeni iz njihovog lanca, iako se to ne događa često, budući da je vrlo teško uopće postati njihov partner bez da se organizacije prilagode u potpunosti njihovim potrebama.

U slučaju Samsunga i TSMC-a, oni koriste informacijsko komunikacijske sustave u svrhu osiguranja preciznosti prilikom proizvodnje i za ostvarivanje pravovremene isporuke. Oni koriste sustave za praćenje proizvodnje u stvarnom vremenu te komunikacijske platforme poput maila i drugih kanala kako bi imali dobru koordinaciju sa Apple-ovim timovima. Opet, ovaj podatak nije nigdje eksplicitno naveden, ali to je uobičajena praksa kod organizacija na

ovom području, a budući da su to organizacije na najvišem nivou, samo je logično da koriste ovakva informacijsko komunikacijska rješenja, ako čak ne i na višoj razini od ove.

Nadalje, Ross navodi kako Apple ima praksu imati što manje zaliha moguće, u slučaju ako konkurent izbací novi proizvod na tržište, čime se automatski umanjuje vrijednost njihovog proizvoda. U tom slučaju žele imati malu količinu zaliha kako bi se mogli bolje adaptirati u slučaju promjena. Također, Tim Cook uveo je posebne mehanizme za praćenje zaliha koji su organizaciji dali snažnu konkurentsku prednost. Što se tiče mehanizama za praćenje zaliha, prethodno u poglavlju je navedeno da se vrlo vjerojatno radi o ERP sustavima, međutim informaciju o tome koji je to točno oblik ERP sustava nije javno dostupan.

Apple-ov naglasak na njihov opskrbeni lanac već smo upoznali. Ali njihov naglasak nije samo na eksterne partnere i kako oni posluju, već kako navode i sami, pružaju mogućnost zaposlenicima iz partnerskih organizacija da sudjeluju raznim edukacijama na područjima kao što su osobni razvoj, programiranje, robotika, recikliranje i napredna proizvodnja. Uspješnost njihovog programa vidljiva je iz rezultata, a to je da je preko samo u 2023. godini u edukativnim programima sudjelovalo preko 160000 zaposlenika eksternih partnera (Apple, 2024e.). Konstantnom edukacijom i ulaganjem u istu, Apple osigurava i određeni stupanj lojalnosti zaposlenika, budući da su edukacije dobar način za stjecanje vještina i u privatnom životu.

Dakle, kada imamo organizaciju ovako velikog obujma i složenog poslovanja, njezino postojanje bez uporabe informacijsko komunikacijske tehnologije bilo bi nezamislivo. Isto tako, pri samoj eksternalizaciji, njezina realizacija ne bi bila moguća ukoliko ne bi postojala tehnologija. U prethodnim poglavljima naveli smo kako Apple osim eksternalizacije primjenjuje i offshoring, u kojem je slučaju potreba za dobrom komunikacijom još naglašenija. Iako nisam mogla pronaći precizne rezultate o tehnologijama koje se koriste prilikom eksternalizacije, po općenitom uspjehu i konkurentnosti organizacije na tržištu uočavamo kako ona itekako obavlja dobar posao, a to sigurno ne bi mogla učiniti bez informacijsko komunikacijske tehnologije.

U nastavku se nalazi tablica u kojoj su sumirani prednosti i nedostaci eksternalizacije unutar organizacije Apple. Iako eksternalizacija aktivnosti na prvi pogled može izgledati kao savršeno rješenje po pitanju izrade kvalitetnih proizvoda, ona može donijeti i niz nedostataka, a uočene prednosti i nedostaci navedene su u tablici 6.

Tablica 6. Prednosti i nedostaci eksternalizacije unutar Apple-a

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Snižavanje troškova	Gubitak kontrole nad eksternaliziranim procesima
Stručnost eksternih partnera	Rizik da partneri prerastu u konkurenciju
Povećana fleksibilnost i prilagodljivost opskrbnog lanca (veliki broj specijaliziranih partnera)	Offshoring u zemlje s nižim standardima često povlači negativan publicitet
	Složenost upravljanja dobavljačima

Izvor: autorica

## 6. Zaključak

U ovom radu opisani su suvremeni trendovi u organizaciji s naglaskom na trendove orijentaciju na glavni posao i eksternalizaciju. Dubinskim istraživanjem literature i analizom primjera organizacija BASF i Apple, zaključujemo kako informacijsko komunikacijska tehnologija ima značajnu ulogu u omogućavanju implementacije tih trendova.

Orijentacija na glavni posao omogućava organizacijama da se fokusiraju na svoje ključne aktivnosti, na one u kojima su bolji od konkurencije, dok eksternalizacija omogućava prepuštanje neključnih aktivnosti vanjskim partnerima koji su specijalizirani za njih. Ova dva trenda uzročno posljedično su povezani te omogućuju organizacijama da povećaju svoju konkurentnost na tržištu i da budu prilagodljivije u dinamičnoj okolini.

Opisom orijentacije na glavni posao i eksternalizacije na primjerima iz prakse (BASF i Apple) dobiven je uvid u to na koji način organizacije implementiraju ove trendove te na koji način trendovi utiču na njih i njihovo poslovanje. BASF je poboljšao svoju efikasnost, a Apple svoj uspjeh duguje orijentaciji na inovacije i dizajn i korištenju partnera za neključne aktivnosti.

Bez informacijsko komunikacijske tehnologije, uvođenje i održavanje tih trendova ne bi bilo ni moguće. Ona je omogućila nesmetanu komunikaciju, ali i koordinaciji procesa između organizacija i njihovih partnera. Bez dobre komunikacije unutar organizacije, ali i komunikacije organizacije i njezinih partnera, ovi suvremeni trendovi ne bi mogli biti uspješni te je njihova uloga neizostavna prilikom opisivanja ovih trendova.

Također, bitno za spomenuti je da suvremeni trendovi orijentacija na glavni posao i eksternalizacije, uz korištenje i primjenu informacijsko komunikacijske tehnologije predstavljaju jedne od glavnih alata sa kojima organizacije mogu poboljšati svoju učinkovitost i konkurentnost na tržištu.

Zaključujemo kako su suvremeni trendovi u organizaciji zapravo odgovor na današnju dinamičnu okolinu u kojoj se organizacije nalaze. Njihovim uvođenjem organizacije traže veći ili manji stupanj promjene, kako bi se bolje adaptirale tržišnim zahtjevima i unaprijedile svoje poslovanje. Primjena orijentacije na glavni posao i eksternalizacije uz podršku i primjenu informacijsko komunikacijske tehnologije omogućava organizacijama da povećaju svoju fleksibilnost s obzirom na tržišne zahtjeve, efikasnost, ali i inovativnost. Primjenom tih trendova, ne samo da odgovaraju na zahtjeve tržišta, već postavljaju i temelj za dugoročni uspjeh organizacije na sve dinamičnijem tržištu.

## Popis literature

1. Apple (2019.), *Apple partners with Best Buy for expanded repair service*. Preuzeto 21.06.2024. sa <https://www.apple.com/newsroom/2019/06/apple-partners-with-best-buy-for-expanded-repair-service/>
2. Apple (2024a.), Preuzeto 14.06.2024. sa <https://www.apple.com>
3. Apple (2024b.), *Apple Retail Stores, United States*. Preuzeto 21.06.2024. sa <https://www.apple.com/retail/storelist/>
4. Apple (2024c.), *Guidelines for Using Apple Trademarks and Copyrights*. Preuzeto 21.06.2024. sa <https://www.apple.com/legal/intellectual-property/guidelinesfor3rdparties.html>
5. Apple (2024d.), *People and environment in our supply chain*. Preuzeto 21.06.2024. sa [https://www.supplychainreports.apple/files/doc\\_downloads/2024/04/Apple-Supply-Chain-2024-Progress-Report.pdf](https://www.supplychainreports.apple/files/doc_downloads/2024/04/Apple-Supply-Chain-2024-Progress-Report.pdf)
6. Apple (2024e.), *Supply Chain Innovation*. Preuzeto 21.06.2024. sa <https://www.apple.com/supply-chain/>
7. Apple (2024f.), *Swift. A powerful open language that lets everyone build amazing apps*. Preuzeto 21.06.2024. sa <https://www.apple.com/lae/swift/>
8. Apple Wiki (2016.) *Apple Lisa*. Preuzeto 14.06.2024. sa [https://apple.fandom.com/wiki/Apple\\_Lisa](https://apple.fandom.com/wiki/Apple_Lisa)
9. Aten, J. (2023.), *After 22 Years, Apple's Very First Retail Store Is Reopening Its Doors in a New Location*. Preuzeto 21.06.2024. sa <https://www.inc.com/jason-aten/apple-tysons-corner-reopens-in-a-new-location-22-years-after-its-first-opening.html>
10. Banton, C. (2024.), *What is a General Manager?* Preuzeto 20.06.2024. sa <https://www.investopedia.com/terms/g/general-manager.asp>
11. BASF (2024a.), Preuzeto 12.06.2024. sa <https://brandportal.basf.com/global/en/create/corporate-design/logo.html>
12. BASF (2001.), *Financial Report 2001 – Adding value through growth and innovation*. Preuzeto 12.06.2024. sa [https://www.basf.com/global/documents/en/investor-relations/calendar-and-publications/reports/2002/BASF\\_Financial\\_Report\\_2001.pdf.assetinline.pdf](https://www.basf.com/global/documents/en/investor-relations/calendar-and-publications/reports/2002/BASF_Financial_Report_2001.pdf.assetinline.pdf)
13. BASF (2004.), *Shaping the Future – Corporate Report 2004*. Preuzeto 12.06.2024. sa [https://www.basf.com/global/documents/en/investor-relations/calendar-and-publications/reports/2005/BASF\\_Corporate\\_Report\\_2004.pdf.assetinline.pdf](https://www.basf.com/global/documents/en/investor-relations/calendar-and-publications/reports/2005/BASF_Corporate_Report_2004.pdf.assetinline.pdf)

14. BASF (2015a.), Chronology – More Than 150 Years of BASF History. Preuzeto 10.06.2024. sa <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/history/chronology.html>
15. BASF (2016.), *BASF Report 2016 – Economic, environmental and social performance*. Preuzeto 12.06.2024. sa [https://www.basf.com/global/documents/en/investor-relations/calendar-and-publications/reports/2017/BASF\\_Report\\_2016.pdf.assetinline.pdf](https://www.basf.com/global/documents/en/investor-relations/calendar-and-publications/reports/2017/BASF_Report_2016.pdf.assetinline.pdf)
16. BASF (2021.), *BASF Report 2021 – Integrated corporate report on economic, environmental and social performance*. Preuzeto 12.06.2024. sa [https://www.basf.com/global/documents/en/investor-relations/calendar-and-publications/reports/2022/BASF\\_Report\\_2021.pdf.assetinline.pdf](https://www.basf.com/global/documents/en/investor-relations/calendar-and-publications/reports/2022/BASF_Report_2021.pdf.assetinline.pdf)
17. BASF (2022.), *Management's Report – Our Strategy*. Preuzeto 12.06.2024. sa <https://report.basf.com/2022/en/assets/downloads/str-strategy-basf-ar22.pdf>
18. BASF (2024b.), *Company Culture*. Preuzeto 12.06.2024. sa <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/organization/locations/europe/german-companies/BASF-Services-Europe-GmbH/Unternehmenskultur.html>
19. BASF (2024c.), *Publications*. Preuzeto 12.06.2024. sa <https://www.basf.com/global/en/investors/calendar-and-publications/publication-finder>
20. BASF (2024d.), *Verbund*. Preuzeto 12.06.2024. sa <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/strategy/verbund.html>
21. BASF (2015b.), *News Release – BASF to transfer the operation of its data centers to Hewlett Packard Enterprise*. Preuzeto 13.06.2024. sa <file:///C:/Users/Jennifer/Downloads/P421e-Operation-Data-Centers.pdf>
22. Bayer (2018.), *Bayer signs agreement to sell further Crop Science businesses to BASF for up to 1.7 billion euros*. Preuzeto 12.06.2024. sa <https://www.bayer.com/media/en-us/bayer-signs-agreement-to-sell-further-crop-science-businesses-to-basf-for-up-to-17-billion-euros/>
23. BBC (2024.) Preuzeto 14.06.2024. sa <https://www.bbc.com/future/article/20240123-the-apple-macintosh-was-first-released-40-years-ago-these-people-are-still-using-the-aging-computers>
24. Bennis W. i Mische M. (1995.), *The 21st century organization: reinventing through reengineering*.
25. Bishop, B. (2013.), *Apple signs chip manufacturing deal with TSMC in effort to distance itself from Samsung*. Preuzeto 20.06.2024. sa <https://www.theverge.com/2013/6/28/4476182/apple-signs-chip-manufacturing-deal-with-tsmc-in-effort-to-distance-itself-from-samsung>

26. Brightmore, D. (2020.), *Manufacturing Profile: Foxconn – Apple's premier production partner*. Preuzeto 20.06.2024. sa <https://manufacturingdigital.com/technology/manufacturing-profile-foxconn-apples-premier-production-partner>
27. Bug (2021.), *Apple II*. Preuzeto 14.06.2024. sa <https://www.bug.hr/racunala/apple-ii-21502>
28. China Labor Watch, (2015.), *Something's Not Right Here*. Preuzeto 20.06.2024. sa <https://chinalabor.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2021/04/2015.10-Apple-Pegatron-report-FINAL-compress.pdf>
29. CNN (2023.) Preuzeto 14.06.2024. sa <https://edition.cnn.com/style/apple-imac-g3-25th-anniversary/index.html>
30. Computer History Museum (2024a.) Preuzeto 14.06.2024. sa <https://www.computerhistory.org/revolution/personal-computers/17/300>
31. Computer History Museum (2024b.) Preuzeto 14.06.2024. sa <https://computerhistory.org/blog/the-lisa-apples-most-influential-failure/>
32. Deardorff, A., i Stern R. (2001.), *What you should know about globalization and the World Trade Organization*. Preuzeto 06.06.2024. s <http://www-personal.umich.edu/~alandear/writings/what-rie.pdf>
33. Ehrhardt, M. (2021.), *Apple M1 Chip: Specs, Performance, Everything we Know*. Preuzeto 14.06.2024. sa <https://www.tomshardware.com/news/Apple-M1-Chip-Everything-We-Know>
34. Gallagher, W. (2018.), *The road to Steve Jobs' resignation and the rise of Tim Cook as his successor*. Preuzeto 14.06.2024. sa <https://appleinsider.com/articles/18/08/24/the-road-to-steve-jobs-resignation-and-the-rise-of-tim-cook-as-his-successor>
35. Hutchins D. (1999.), *Just In Time*. Gower Technical Press Ltd (drugo izdanje). Preuzeto 07-06.2024. sa [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=Q6zO-UwJ1i0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=just+in+time&ots=O76npsWpGL&sig=ywZ19iTHJ3chGir1VzzCpNpS67Y&redir\\_esc=v#v=onepage&q=JIT&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=Q6zO-UwJ1i0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=just+in+time&ots=O76npsWpGL&sig=ywZ19iTHJ3chGir1VzzCpNpS67Y&redir_esc=v#v=onepage&q=JIT&f=false)
36. iStyle (2024.), *Lokacije*. Preuzeto 21.06.2024. sa <https://istyle.hr/locations>
37. iStyle i AloAlo (2024.). Preuzeto 14.06.2024. sa <https://istyle.hr/apple-watch-se-gps-40mm-silver-aluminium-case-with-white-sport-band-regular-558661023667479432845.html> i <https://aloalo.hr/apple-airpods-pro-2nd-gentypec-proizvod-23034/>
38. Levy, S. i Montevirgen, K. (2024.), *Apple Inc*. Preuzeto 14.06.2024. sa <https://www.britannica.com/money/Apple-Inc>

39. Library of Congress (2023.), *The Founding of Apple Computer, Inc.* Preuzeto 14.06.2024. sa <https://guides.loc.gov/this-month-in-business-history/april/apple-computer-founded>
40. Macworld (2017.) Preuzeto 14.06.2024. sa <https://www.macworld.com/article/230231/original-2007-iphone-photo-album.html>
41. Markoff, J (1997.), *Apple to Trim Jobs and Its Product Line.* New York Times. Preuzeto 18.06.2024. sa <https://www.nytimes.com/1997/03/15/business/apple-to-trim-jobs-and-its-product-line.html>
42. Mclvor, R. (2000.), *A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process,* Supply Chain Management: An International Journal. Preuzeto 13.06.2024. sa [https://www.researchgate.net/figure/A-practical-framework-for-evaluating-the-outsourcing-decision-Source-Mclvor-2005\\_fig2\\_271113180](https://www.researchgate.net/figure/A-practical-framework-for-evaluating-the-outsourcing-decision-Source-Mclvor-2005_fig2_271113180)
43. Podolny, J. i Hansen, M. (2020.), *How Apple is Organized for Innovation.* Preuzeto 14.06.2024. sa <https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation>
44. Podolny, J. M. i Hansen, M. T. (2020.), *How Apple is organized for innovation.* Preuzeto 18.06.2024. sa [https://www.apple.com/jobs/pdf/HBR\\_How\\_Apple\\_Is\\_Organized\\_For\\_Innovation-4.pdf](https://www.apple.com/jobs/pdf/HBR_How_Apple_Is_Organized_For_Innovation-4.pdf)
45. Proweekly (2024.). Preuzeto 14.06.2024. sa <https://www.theinformation.com/articles/pro-weekly-developers-eagerly-await-the-vision-pro>
46. Saxton, J. (2007.), *Music, sound and Multimedia – From the Live to the Virtual.* Edinburgh University Press. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=j-iqBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA188&dq=ipod+apple&ots=uWjtb3guJ-&sig=tF03DPv2G2TAv17tGsIJURvuPSY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=j-iqBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA188&dq=ipod+apple&ots=uWjtb3guJ-&sig=tF03DPv2G2TAv17tGsIJURvuPSY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
47. Scholte, J. A. (2007.), *Defining Globalization.* Preuzeto 06.06.2024. s <http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/scholte.pdf>
48. Shakir, U. (2023.), *iMac at 25: a visual history of Apple's iconic all-in-one computer.* Preuzeto 14.06.2024. sa <https://www.theverge.com/23808948/imac-twenty-five-visual-history-apple-design-models>
49. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga.
50. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija.* Zagreb: (treće izdanje) Informator.
51. Štefanić N. i Tošanović N. (2012.), *Lean proizvodnja.* Preuzeto 07.06.2024. s [https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/10\\_05\\_2012\\_16882\\_UZIP\\_-\\_Lean\\_proizvodnja.pdf](https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/10_05_2012_16882_UZIP_-_Lean_proizvodnja.pdf)



52. Tanimoto, C. (2024.), *08: Apple (1997) – Think Different*. Preuzeto 18.06.2024. sa <https://www.creativereview.co.uk/apple-think-different-slogan/>
53. The Spokesman (1997.), *Apple Unveils Core od Restructuring Plan*. Preuzeto 18.06.2024. sa <https://www.spokesman.com/stories/1997/feb/05/apple-unveils-core-of-restructuring-plan/>
54. The Wall Street Journal, (2017.), *Why Apple Rival Samsung Also Wins If iPhone X Is a Hit*. Preuzeto 20.06.2024. sa <https://www.wsj.com/articles/why-apple-rival-samsung-also-wins-if-iphone-x-is-a-hit-1506936602>
55. Time (2007.). Preuzeto 14.06.2024. sa [https://content.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1638782\\_1638778\\_1638771,00.html](https://content.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1638782_1638778_1638771,00.html)
56. Williams, G. (1984.), *The Apple Macintosh Computer*. Preuzeto 14. 06.2024. sa <https://www.1000bit.it/support/articoli/apple/mac128.pdf>

# Popis slika

Slika 1. Logo BASF (BASF, 2024a.) .....	19
Slika 2. Logo Apple Inc. (Apple, 2024a.).....	29
Slika 3. Apple 2 računalo (Computer History Museum, 2024a.).....	30
Slika 4. Apple Lisa računalo (Computer History Museum, 2024b.) .....	31
Slika 5. Apple Macintosh računalo (BBC, 2024.) .....	31
Slika 6. Steve Jobs sa Apple iMac računalom (CNN, 2023.).....	32
Slika 7. iPod (Time, 2007.) .....	33
Slika 8. Apple iPhone (Macworld, 2017.) .....	33
Slika 9. Apple Watch i Apple AirPods Pro (iStyle i AloAlo, 2024.) .....	35
Slika 10. Apple Vision Pro (Proweekly, 2024.).....	36
Slika 11. Prikaz Apple-ove organizacijske strukture prije restrukturiranja (Izvor: autorica prema The Spokesman (The Spokesman, 1997.)) .....	38
Slika 12. Prikaz Apple-ove organizacijske strukture danas (Izvor: autorica prema Podolny i Hansen (Podolny i Hansen, 2020.)).....	40
Slika 13. Struktura jedinica prije restrukturiranja 1997. godine (Izvor: autorica prema The Spokesman (The Spokesman, 1997.)) .....	41
Slika 14. Integrirana struktura poslovnih jedinica Apple-a nakon restrukturiranja 1997. godine (Izvor: autorica prema Podolny i Hansen (Podolny i Hansen, 2020.)) .....	42
Slika 15. Tijek odluke o eksternalizaciji (Izvor: autorica prema Mclvor, 2000.) .....	48
Slika 16. Izgled prvog Apple Store-a 2001. godine, Tysons Corner Center, Virginia. (Izvor: Martinelli, 2011.).....	61

## Popis tablica

Tablica 1. Prikaz neto prihoda po godinama organizacije BASF .....	22
Tablica 2. Prikaz prihoda od prodaje po segmentima u bilijunima.....	24
Tablica 3. Prednosti i nedostaci orijentacije na glavni posao unutar BASF-a .....	28
Tablica 4. Prednosti i nedostaci orijentacije na glavni posao unutar Apple-a .....	46
Tablica 5. Prednosti i nedostaci eksternalizacije unutar BASF-a .....	53
Tablica 6. Prednosti i nedostaci eksternalizacije unutar Apple-a.....	66

## Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz udjela segmenata u prihodima (Izvor: autorica prema BASF godišnjem izvješću, 2021.) .....	25
Grafikon 2. Vrijednost Apple-ovih dionica od 2007. do 2008. godine (Izvor: autorica prema Yahoo Finance (Yahoo Finance, 2024.)) .....	34
Grafikon 3. Prikaz Samsungovih prihoda 2017. godine od prodaje komponenti za iPhone i Galaxy S8 (Izvor: autorica prema The Wall Street Journal (The Wall Street Journal, 2017.)) .....	56
Grafikon 4. Prikaz vrijednosti Apple-ovih dionica od 1986. godine do 16.rujna 1997. godine (Izvor: autorica prema Yahoo Finance (Yahoo Finance, 2024.)) .....	58
Grafikon 5. Prikaz vrijednosti Apple-ovih dionica od 17. rujna 1997. godine do danas (Izvor: autorica prema Yahoo Finance (Yahoo Finance, 2024.)).....	59