

# Utjecaj unutanjih čimbenika na oblikovanje organizacijske strukture.

---

Črnja, Katja

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:544705>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-07**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**Katja Črnja**

**UTJECAJ UNUTARNJIH ČIMBENIKA NA OBLIKOVANJE  
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**Katja Črnja**

**UTJECAJ UNUTARNJIH ČIMBENIKA NA OBLIKOVANJE  
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

**Katja Črnja**

**JMBAG: 0303072518, redovni student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i management**

**Kolegiji: Organizacija**

**Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, lipanj 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Katja Črnja, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Katja Črnja dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom "Utjecaj unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu odabranih poduzeća" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ godine

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Metode i izvori istraživanja .....	2
1.3. Struktura rada.....	2
2. TEORIJSKE OSNOVE ORGANIZACIJE.....	3
2.1. Definiranje, uloga i značaj organizacije .....	3
2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije .....	5
2.3. Organizacijska struktura – pojam, definicija i elementi .....	6
2.4. Oblikovanje organizacijske strukture .....	8
3. UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE .....	9
3.1. Vizija, misija i ciljevi .....	9
3.2. Strategija .....	11
3.3. Tehnologija.....	12
3.4. Veličina organizacije.....	13
3.5. Životni ciklus organizacije .....	14
3.6. Ljudi .....	15
3.7. Proizvod.....	17
3.8. Lokacija .....	17
4. ANALIZA UTJECAJA UNUTARNJIH ČIMBENIKA NA ORGANIZACIJSKU STRUKTURU ODABRANIH PODUZEĆA .....	19
4.1. Analiza utjecaja unutarnjih čimbenika na organizaciju poduzeća „Kraš d.d.“. 19	
4.1.1. Opći podaci o poduzeću .....	19
4.1.2. Organizacijska struktura poduzeća.....	20
4.1.3. Analiza utjecaja unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu.....	21
4.2. Analiza utjecaja unutarnjih čimbenika na organizaciju poduzeća “Kandit” d.o.o. ....	24
4. 2. 1. Opći podaci o poduzeću .....	24
4. 2. 2. Organizacijska struktura poduzeća.....	25
4. 2. 3. Analiza utjecaja unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu....	25
4.3. Usporedba utjecaja unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu analiziranih poduzeća.....	29
5. ZAKLJUČAK .....	32

6. LITERATURA.....	33
7. POPIS SLIKA I TABLICA .....	34
8. SAŽETAK.....	35
9. SUMMARY .....	36

## **1. UVOD**

Organizacije kao društveni i poslovni sustavi pod velikim su utjecajem okoline. Okolina, kao vanjski čimbenik organizacije koji djeluje nenajavljeno, u značajnoj mjeri određuje poželjni organizacijski oblik. Dok se postojećim uvjetima iz okoline organizacije moraju prilagođavati, unutarnji su čimbenici u pravilu pod kontrolom organizacije. Menadžment kvalitetnim strateškim planiranjem može snažno utjecati na organizaciju. Naime, postavljanjem kvalitetne misije, vizije i strateških ciljeva te izborom odgovarajuće strategije, razvojem tehnološkog procesa i uvođenjem nove opreme, ulaganjima u ljudske potencijale kao i upravljanjem promjenama i prilagođavanjem životnom ciklusu, organizacija može smanjiti negativne utjecaje okoline. Zapravo, brže i kvalitetnije može odgovarati na njene izazove i iskoristiti prilike koje tržište nudi. Kako bi sve to bilo ostvarivo, menadžment treba dobro poznavati glavna obilježja unutarnjih čimbenika organizacije, odnosno njihov utjecaj na organizacijsku strukturu kako bi mogao predvidjeti određena rješenja tj. prepoznati čimbenike od ključnog značaja u određenim situacijama. Dobre poslovne rezultate menadžment može očekivati tek kada shvati interakciju između prirode i ključnih čimbenika organizacije koji su presudni za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet istraživanja u ovome radu jest utjecaj unutarnjih čimbenika na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća. Glavni cilj rada jest utvrditi opća obilježja unutarnjih čimbenika organizacije, njihov utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture te djelovanje, kao i međusoban utjecaj tih čimbenika. Poseban cilj rada je analizirati utjecaj unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu odabranih poduzeća - "Kraš" d.d. i "Kandit" d.o.o. te usporediti utjecaj unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu odabranih poduzeća.



## **1.2. Metode i izvori istraživanja**

Prilikom izrade završnog rada korištene su metode analize, parafraze, kritičkog osvrta na iznesene podatke iz literature i osobnog mišljenja autora. Podaci koji su izneseni u radu preuzeti su iz sekundarnih izvora podataka: udžbenika i knjiga o organizaciji, organizaciji rada, menadžmentu, poduzetništvu, zatim iz znanstvenih i stručnih časopisa te članaka i službenih informacija s internetskih izvora.

## **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet cjelina. U Uvodu su kroz kratki osvrt predstavljeni predmet i ciljevi istraživanja, izvori istraživanja, metode izrade rada te struktura rada. Drugi dio rada obrađuje pojam, značaj, ulogu te čimbenike oblikovanja organizacije, uz naglasak na organizacijsku strukturu i njezino oblikovanje. U trećem dijelu je dan teorijski osvrt na osam glavnih unutarnjih čimbenika koji utječu na organizaciju. Kroz četvrti dio rada analizira se utjecaj unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu odabranih poduzeća, tj. "Kraša" d.d. i "Kandita" d.o.o. te uspoređuje utjecaj unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu analiziranih poduzeća. Rad završava zaključkom i popisom literature, slika i tablica te sažetkom rada na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. TEORIJSKE OSNOVE ORGANIZACIJE

Pojam organizacija potječe od grčke riječi *organon*, što označava alat, instrument, napravu, spravu ili glazbalo. Riječ organizacija ima različita značenja. Od samog rođenja pa sve do smrti čovjeka prati organizacija. Svaki naš aspekt života, povezan je s organizacijom. Ona teži opstanku i ravnoteži kako bi se postigli određeni ciljevi. Svaka organizacija pokazuje rezultat koordiniranog napora više ljudi koji imaju neki zajednički cilj koji je ostvariv podjelom rada u organizaciji. Važno je da se zna tko što radi, uz poštivanje hijerarhijske ovlasti. Organizacija je “društvena cjelina koja je nastala svjesnim udruživanjem ljudi kako bi se koordiniranim aktivnostima ostvarili točno određeni ciljevi.”<sup>1</sup>

### 2.1. Definiranje, uloga i značaj organizacije

Organizacija je “ljudska tvorevina, nastala kao rezultat da se udruže napori više ljudi na postizanju izvornog cilja koji se ne bi mogao postići pojedinačnim naporom.”<sup>2</sup> Danas svatko, općenito, pripada većem broju organizacija. Svatko od nas je dio obitelji. Također, pripada organizaciji u kojoj je zaposlen, pa i užoj i široj zajednici u kojoj živi te cijelome društvu. Sposobnost dobrog raspoređivanja zadataka, odnosno dobra organizacija svakog pojedinca povećava uspješnost obavljanja svih zadataka u različitim organizacijama.

Organizacija osim za samog pojedinca, širu ili užu zajednicu, izrazito je važna za društvo općenito. Organizacija omogućuje podjelu rada i specijalizaciju radnika. Određeno je tko treba i što treba raditi te tko je kome nadređen, odnosno tko daje zadatke, a tko ih izvršava. Podjela rada i specijalizacija, “kao temeljna načela organizacije, na najbolji način svjedoče o važnosti organizacije. Bez podjele rada i specijalizacije i na njima utemeljene organizacije svijet bi bio siromašniji za tisuće i tisuće proizvoda koje upotrebljavamo, a neki se od njih ne bi mogli proizvesti jer za to ne bi bio dovoljan jedan ljudski život, a oni koji bi se mogli proizvesti bili bi većini potencijalnih kupaca nedostupni zbog previsoke cijene. Važnost organizacije ogleda

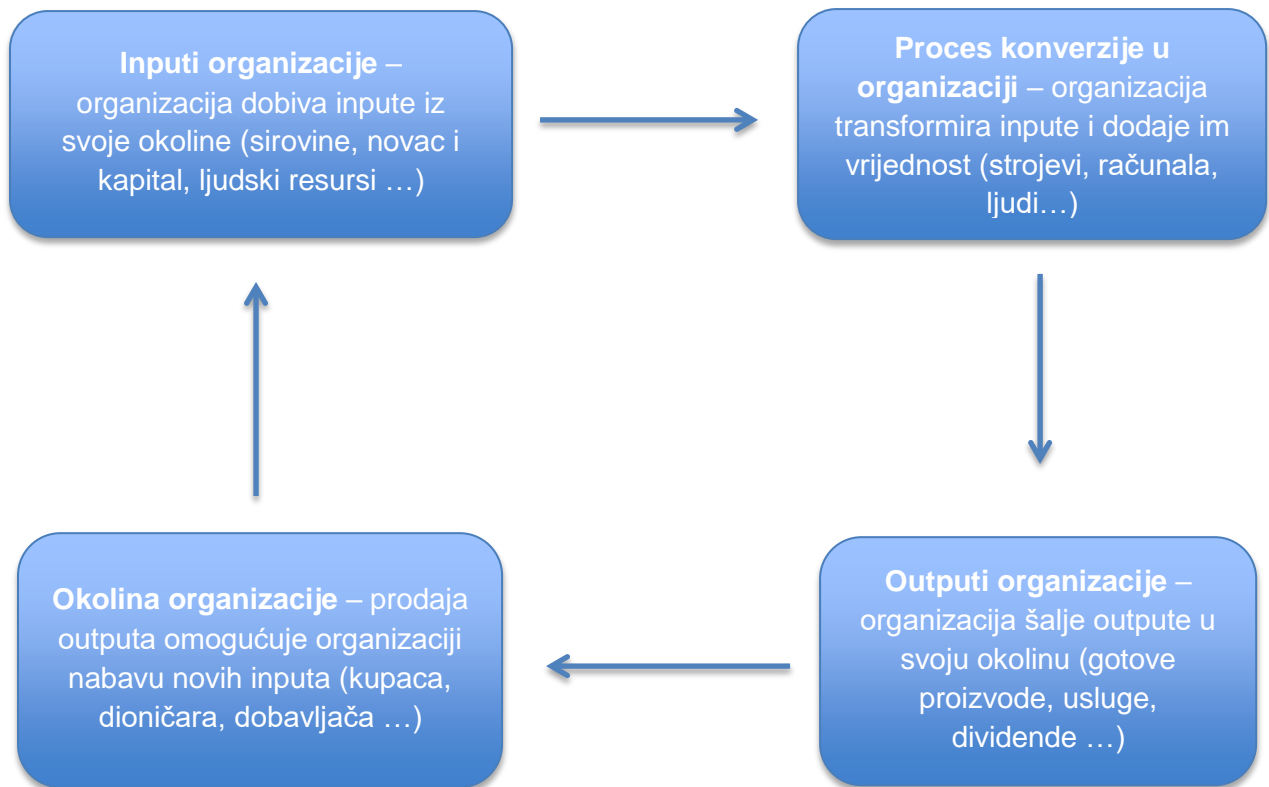
---

<sup>1</sup> Zovko, V., <<http://ldap.zvu.hr/~sonjak/Predavanja/Organizacija.pdf>> , pristupljeno 14.05.2020.

<sup>2</sup> Novak M., Organizacija rada, Informator, Zagreb, 1974., str. 11.

se i u stvaranju vrijednosti za različite interesno-utjecajne skupine. Prema mišljenju G. R. Jonesa, organizacije stvaraju vrijednost putem inputa, konverzije i outputa.”<sup>3</sup>

Slika 1. Kako organizacija stvara vrijednost



Izvor: Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 20.*

Organizacija ima ambivalentnu ulogu u društvu. U kojoj će se uloji pojedina organizacija pronaći ovisi o tome je li ona predvodnik promjena, sljedbenik ili joj se promjene nameću. Organizacijska uloga mora sadržavati: “povjerljive ciljeve, jasnu predodžbu glavnih dužnosti ili aktivnosti koje ona uključuje i dogovoreno područje slobode odlučivanja kako bi nositelj uloge znao što može učiniti.”<sup>4</sup>

Uspostavivši dobru organizaciju, ona omogućava da se uz najmanji napor i uz najmanji trošak vremena (rada, materijala, energije, sredstava, itd.) postigne optimalan rezultat. Zapravo, to čini temeljni značaj organizacije kao ljudske tvorevine.

<sup>3</sup> Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 20.*

<sup>4</sup> Hunjet A., Kozina G., *Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ, Varaždin, 2014., str. 69.*

## 2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije

Organizacija poduzeća, “koja nastaje kao rezultat procesa organiziranja, nije unaprijed zadana. Ona proizlazi iz ciljeva i zadataka koji se žele ostvariti, raspoloživih unutarnjih činitelja te vanjskih uvjeta u kojima će poduzeće djelovati.”<sup>5</sup>

Na oblikovanje bilo koje organizacije odnosno njezine strukture utječu brojni čimbenici organizacije. Iako različiti čimbenici utječu na izbor organizacijske strukture, utjecaj sviju nije isti. Neki čimbenici su presudni za oblikovanje organizacijske strukture, dok utjecaj ostalih spada u drugi plan. U određenom periodu, čimbenici čiji utjecaj prevladava u pojedinoj organizacijskoj strukturi određuje vrstu organizacijske strukture, primjerene baš toj organizaciji.

Većina autora koji se bave izučavanjem organizacije smatra da se čimbenici organizacije svrstavaju u dvije osnovne skupine. U prvu skupinu spadaju unutarnji čimbenici organizacije, a u drugu skupinu vanjski čimbenici organizacije, odnosno čimbenici okoline. Međutim, u suvremenoj teoriji javljaju se i čimbenici kontingencije, odnosno čimbenici organizacijskog oblikovanja. Postoji kontingencijski ili situacijski pristup “koji ističe potrebu identificiranja relevantnih čimbenika organizacije (unutarnjih ili vanjskih) koji ponajviše određuju organizacijsku strukturu neke organizacije u određenoj situaciji. U određenoj su situaciji to jedni, a u drugoj situaciji neki drugi čimbenici.”<sup>6</sup> Zapravo, to bi značilo da je podjela na unutarnje i vanjske čimbenike općeprihvaćena.

Razlika među autorima nastaje kada se pokušavaju nabrojiti čimbenici organizacije. Različiti autori, koji su se bavili proučavanjem čimbenika organizacije navodili su različite kvalifikacije, s većim ili manjim brojem čimbenika organizacije. Tako npr. H. Mintzberg navodi sljedeće čimbenike koji utječu na organizacijsku strukturu: starost organizacije, veličinu organizacije, tehnički sustav, okolinu, vlasništvo, sustav upravljanja te kulturu i modu. D. Campbell i T. Craig svrstavaju u čimbenike oblikovanja organizacijske strukture sljedeće: misiju organizacije, veličinu i složenost, unutarnju okolinu, vanjsku okolinu, ljude, kulturu, prirodu posla te aktivnosti. Za J. Martina odlučujući čimbenici organizacije su lokacija organizacije,

---

<sup>5</sup>Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., Organizacija, Tiva - Tiskara, Varaždin, 1999., str. 173.

<sup>6</sup>Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 210.

veličina, starost ili dob, djelatnost kojom se organizacija bavi, tehnologija koju primjenjuje, stil menadžmenta, struktura, obuhvat poslovanja, preferencije menadžmenta, profitabilnost i kultura organizacije.

Tablica 1: Klasifikacija čimbenika organizacije

UNUTARNJI ČIMBENICI	VANJSKI ČIMBENICI
Vizija, misija i ciljevi	Ekonomska okolina
Strategija	Tehnološka okolina
Tehnologija	Društvena okolina
Veličina organizacije	Demografska okolina
Životni ciklus organizacije	Politička okolina
Ljudi	Pravna okolina
Proizvod	Kulturna okolina
Lokacija	Međunarodna okolina
	Integracijski procesi
	Kupci
	Konkurencija
	Dobavljači
	Tržište rada

Izvor: Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 214.*

Većina autora klasificirala je čimbenike organizacije kako je prikazano u Tablici 1.

### 2.3. Organizacijska struktura – pojam, definicija i elementi

Organizacijska struktura predstavlja najvažniji dio svake organizacije, svakog poduzeća. Možemo reći kako je to sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Definicijom organizacije dolazi se i do pojma organizacijske strukture. Pojam struktura porijeklom je od latinske riječi *structura* što znači slagati, zidati, sklapati te ima više različitih značenja. Iz različitosti značenja

strukture, zaključuje se važnost strukture općenito, kao i za organizaciju. Važnost strukture za organizaciju jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često i u literaturi naziva anatomijom organizacije. Također, ona je za organizaciju vrlo važna pa u organizacijskoj teoriji značajno mjesto zauzima istraživanje organizacijskih struktura. Mnogi autori su se bavili ovim pitanjem, s različitim pozicija istraživanja, pa otuda i proizlazi velik broj objašnjenja toga pojma. Možemo reći kako organizacijska struktura predstavlja sveobuhvatnost veza i odnosa između svih činitelja poslovanja, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja posebno.

Organizacijska struktura mora biti jasna, čvrsta i utemeljena u svakoj organizaciji. Ona "nije samo nužan temelj nego je i sastavni i najvažniji dio svake organizacije, a to najbolje potvrđuje njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije. Zbog toga je u svakoj organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture."<sup>7</sup> Moguće ju je prikazati organizacijskom shemom odnosno organigramom. Ona nije statičan već dinamičan element organizacije s obzirom na to da organizacije mijenjaju veličinu, usvajaju nove tehnologije i strategije te su pod velikim utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika. Tako M. Jurina zaključuje sljedeće: "Organizacijska struktura je raspored organizacijskih čimbenika tako da resursi pomoću kojih ostvarujemo ciljeve determiniraju zadaće, nositelje i njihove odnose, što se može prikazati shemom organizacijske strukture ili konkretnog ustrojstva organizacije".<sup>8</sup>

Tablica 2: Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu

<b>Operativni dio</b>	čine svi izvršni radnici
<b>Strateški dio</b>	čini vrhovni menadžment odnosno <i>Top Management</i>
<b>Središnji dio</b>	čine menadžeri srednje razine, tzv. <i>Middle Management</i>
<b>Tehnostruktura</b>	čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu, tj. razinu znanja premda su izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta
<b>Stožerni dio</b>	zadatak mu je pomagati linijskom menadžmentu

Izvor: Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb. 2011., str. 339.*

<sup>7</sup> Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 333.*

<sup>8</sup> Jurina M., *Organizacija i Menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2011., str. 37.*

Korisnost i značenje Mintzbergove klasifikacije elemenata organizacijske strukture ogledaju se i u tome što su u njoj sadržani poslovi odnosno funkcije koje obavljaju zaposleni. Međutim, potrebno je naglasiti kako iz opisa i naziva Mintzbergovih elemenata (Tablica 2.), H. Mintzberg organizacijsku strukturu shvaća kao organizaciju menadžmenta pa su i navedeni elementi zapravo elementi strukture menadžmenta. No, menadžment je samo jedan od elemenata organizacijske strukture. Stoga je ispravnije elemente organizacijske strukture shvaćati onako kako ih navode P. Sikavica i M. Novak. Prema navedenima autorima organizacijsku strukturu čine sljedeći elementi: organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskog čimbenika, organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta i organizacija vremenskog redoslijeda poslova.

#### **2.4. Oblikovanje organizacijske strukture**

Oblikovanje organizacijske strukture, odnosno njen izbor, jedna je od najvažnijih odluka u poduzeću, ili će u protivnom organizacijska struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se poduzeće nalazi usporiti ili zakočiti sposobnosti njegovog upravljačkog sustava. No, trenutno sva istraživanja upućuju na zaključak da nema ni jednog načina strukturiranja organizacije koji bi joj najviše odgovarao. Ipak, cilju je oblikovati ju što kvalitetnije. Kvalitetna organizacijska struktura mora osigurati ostvarivanje ciljeva poduzeća, optimalnu podjelu rada u organizaciji, efikasnu upotrebu svih raspoloživih resursa, racionalnu uporabu kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja te mora se zasnivati na odgovarajućem sustavu informacija i komunikacija. Organizacijska struktura posljedica je "organizacijske izgradnje, a organizacijska izgradnja proces je kojim se uspostavlja nova organizacijska struktura, ako je riječ o novoosnovanoj organizaciji, odnosno to je proces zamjene i usavršavanja postojeće organizacijske strukture ako je riječ o organizaciji koja postoji otprije. U oba slučaja uspostavlja se određena organizacijska struktura."<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 347.

### 3. UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE

Unutarnji čimbenici organizacije, jednako kao i vanjski, povezani su tako da utjecaj jednog čimbenika automatski izaziva promjene i na drugim čimbenicima te u samoj organizacijskoj strukturi poduzeća. Pod unutarnjim čimbenicima organizacije podrazumijevaju se oni na koje poduzeće može u velikoj mjeri utjecati i može ih sama definirati odnosno njima upravljati.

U najvažnije unutarnje čimbenike organizacije spadaju: vizija, misija i ciljevi, strategija, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi, proizvod i lokacija.

#### 3.1. Vizija, misija i ciljevi

Vizija, misija i ciljevi spadaju među najvažnije čimbenike koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture svake organizacije. Svaki od njih treba promatrati s aspekta utjecaja na organizaciju, tj. s aspekta promjena koje izazivaju u njoj. Vizija, misija i ciljevi organizacije "povezani su pa se i analiziraju zajedno, jer je u sva tri pojma, na određen način, riječ o ciljevima organizacije, kao zajedničkom nazivu i za viziju, misiju i njene ciljeve. Razlika među njima samo je u hijerarhiji ciljeva i u vremenskom horizontu na koji se odnose."<sup>10</sup> S obzirom na hijerarhiju ciljeva organizacije, vizija predstavlja dugoročan cilj kojemu organizacija teži, a misija tzv. glavni cilj organizacije. Zapravo, ona predstavlja razlog samog postojanja neke organizacije. Dok se vizija isključivo odnosi na ono što neka organizacije želi postići u budućnosti, zadatak misije je da poveže sadašnjost i budućnost organizacije. Iz misije proizlaze svi ciljevi, strategije i planovi organizacije.

Vizija organizacije cjelovita je "predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja."<sup>11</sup> Riječ vizija potječe iz latinske riječi *visio*, što znači viđenje odnosno slika. Svaka organizacija kako bi bila uspješna treba imati jasnu viziju. Ona mora biti realna i mjerljiva te odražavati vrijednosti organizacije koju treba njegovati.

---

<sup>10</sup> Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 217.

<sup>11</sup> Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 218.



Nekad i najjednostavnija vizija, od samo nekoliko riječi, može sadržavati sve elemente koje se od dobre vizije očekuju.

Misija organizacije “temeljni je razlog postojanja organizacije, njezin *raison d’etre*.”<sup>12</sup> Također, potječe od latinske riječi *missio*, što znači zadatak, poziv, poruka, poslanje. Misija definira ono što organizacija može najbolje raditi. Često se usredotočuje na tržište i kupce. Svaka misija utječe na oblik i izgradnju organizacije. Bilo koja riječ kojom se obrazlaže misija organizacije traži od projektanta organizacije da je ostvari odgovarajućim promjenama u organizaciji. Ostvarivanjem misije, tj. sadašnjih ciljeva, ostvaruje se vizija organizacije.

Ciljevi predstavljaju “specifične mjerljive ishode poduzeća koji se žele ostvariti te se ujedno koriste kao element za praćenje napretka i provjeru uspješnosti poduzeća.”<sup>13</sup> Oni potiču efikasniji rad i usavršavanje. Štoviše, “oni služe kao standard prema kojemu se mogu vrednovati pojedinci, timovi, organizacijske jedinice ili organizacija u cjelini.”<sup>14</sup> Dobro postavljene ciljeve često nazivaju i pametnima, tj. SMART ciljevima, što bi značilo da su specifični, mjerljivi, usklađeni, ostvarljivi i vremenski određeni. Riječ SMART predstavlja akronim engleskih riječi tih obilježja ciljeva.

Tablica 3. Klasifikacija ciljeva

Vrsta cilja	Opis
Strateški ciljevi	utječu na globalnu organizacijsku strukturu
Taktički ciljevi	utječu na organizacijsku strukturu divizija
Operativni ciljevi	utječe na organizaciju na nižim razinama menadžmenta

Izvor: Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 223.*

Ciljeve je moguće klasificirati u strateške, taktičke i operativne (Tablica 3.)

<sup>12</sup> Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 220.*

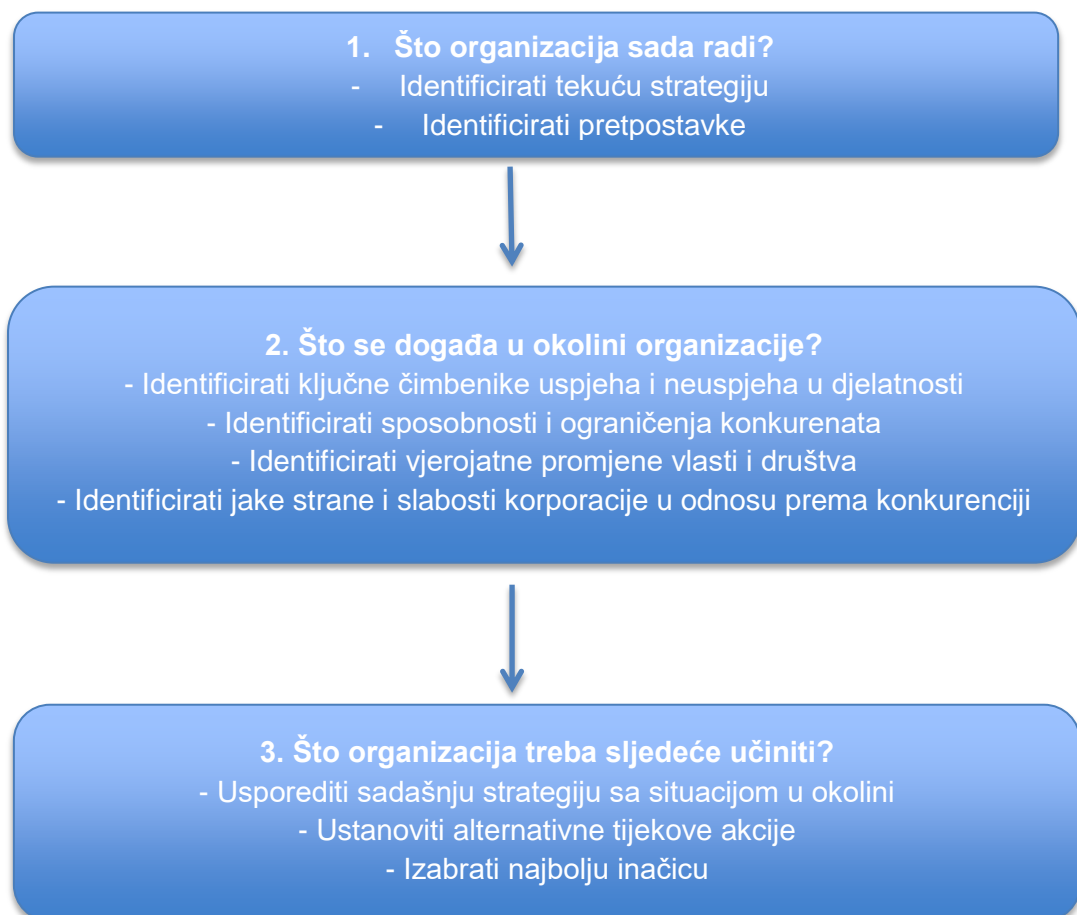
<sup>13</sup> Daft R. L., *Understanding the Theory and Design of Organizations, Thomson South-Western, Mason, 2007., str. 159.*

<sup>14</sup> Galetić L., *Postavljanje misije, vizije i ciljeva, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 97.*

### 3.2. Strategija

Strategija je za mnoge autore ključan čimbenik organizacije. Mišljenja su kako organizacija najprije treba odabrati strategiju, a potom odgovarajuću organizaciju koja bi bila prilagođena izabranoj strategiji. Uloga strategije jest pronaći rješenja kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima, kako rasporediti resurse, kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurente i pri tome zadovoljiti potrebe kupaca te koji pristup primijeniti za jačanje svih funkcionalnih i operativnih dijelova poduzeća. Smatra se da je M. E. Porter najviše pridonio definiranju strategije, kao što to pokazuje Slika 2.

Slika 2. Porterov proces definiranja strategije



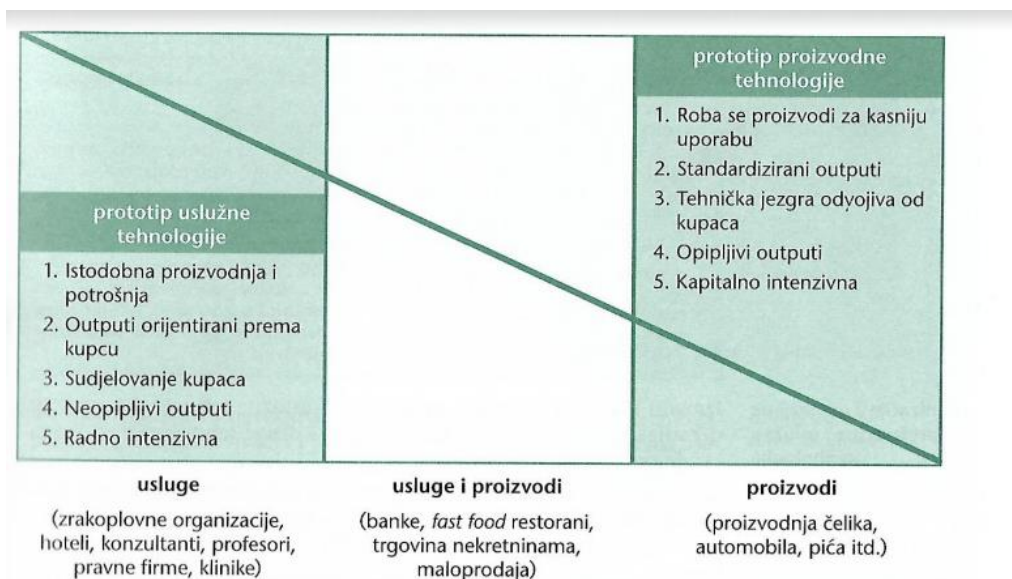
Izvor: Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 227.*

Na temelju svega navedenog može se zaključiti “da je strategija način odnosno načini ostvarivanja ciljeva organizacije, odnosno da je ona univerzalno sredstvo za ostvarivanje ciljeva organizacije.”<sup>15</sup>

### 3.3. Tehnologija

Tehnologija kao čimbenik oblikovanja organizacije ima iznimno veliko značenje u suvremenom načinu poslovanja. Kao ključan generator znanja i inovacija, tehnologija danas jasno određuje razinu konkurentnosti poduzeća i njegove tržišne pozicije. Pod tehnologijom se podrazumijevaju proizvodni postupci koji uvelike utječu na organizaciju. U pravilu, “kada se govori o tehnologiji, *a priori* se misli na proizvodnu tehnologiju (engl. *Manufacturing technologies*) premda je potrebno govoriti i o uslužnoj tehnologiji (engl. *Service technologies*), posebno stoga što sve više zaposlenih radi u području usluga, ali i zato što uslužna tehnologija sa stajališta organizacije ima svoje specifičnosti te zato što neke uslužne djelatnosti poprimaju obilježja industrije, pa tada i za njih vrijede pravila organiziranja kao i za industriju.”<sup>16</sup> Uslužnu tehnologiju karakterizira istodobna proizvodnja i potrošnja.

Slika 3. Obilježja uslužne tehnologije nasuprot obilježjima proizvodne tehnologije



Izvor: Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 235.*

<sup>15</sup> Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 225.*

<sup>16</sup> Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 235.*

Ostala obilježja uslužne tehnologije su orijentiranost kupcu, sudjelovanje klijenata, neopipljivi outputi i radni intenzitet. Uslužne tehnologije mogu biti rutinske ili nerutinske, pa se na taj način i razlikuju ovisno o tome pružaju li klijentima rutinske ili nerutinske usluge. Bila tehnologija proizvodna ili uslužna, njezin utjecaj na organizaciju je izuzetno velik (Slika 3.). Suvremena tehnika kao i novi tehnološki postupci zahtijevaju novu, drugačiju podjelu rada i novu unutarnju organizaciju procesa rada.

Organizacije se s obzirom na utjecaj koje tehnologije imaju na njih mogu svrstati u tri osnovne kategorije. U prvu kategoriju spadaju organizacije koje karakterizira proizvodnja jednoga ili nekoliko proizvoda prema posebnim zahtjevima kupaca. U drugu kategoriju spadaju organizacije masovne proizvodnje koje proizvode velike količine istih ili sličnih proizvoda, dok u treću kategoriju spadaju organizacije kontinuirane proizvodnje. Njih karakterizira proizvodnja koja teče kontinuirano, bez ikakvih zastoja.

### **3.4. Veličina organizacije**

Izbor određenog oblika organizacije, kao i mnoga rješenja unutarnje organizacije, ovise upravo o veličini organizacije. Veličina organizacije mjeri se pomoću više parametara kao što su broj zaposlenih, veličina ostvarenog prihoda, vrijednost imovine organizacije te udjela organizacije na tržištu ponude. Svi ti pokazatelji doista jesu pokazatelji veličine organizacije, ali svi ne utječu na nju jednako.

Postoje različiti kriteriji veličine na osnovu kojih se organizacije mogu kategorizirati kao male, srednje ili velike, iako će se kriteriji razlikovati ovisno o specifičnosti gospodarske grane ili nacionalnom okruženju unutar kojeg se nalazi neka organizacija. Moguće je prepoznati tri glavne kategorije kriterija prema ZOR-u, 2007.:

1. financijski (veličina prihoda, ukupna aktiva)
2. tržišni (tržišni udio, broj kupaca, globalna pokrivenost)
3. fizički (broj zaposlenika, materijalni kapaciteti).

Tablica 4: Veličine poduzeća prema Zakonu o računovodstvu iz 2007. godine

Kriterij	Mala poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća
Iznos ukupne <b>aktive</b>	32.500.000,00 kuna	130.000.000,00 kuna	Veliki poduzetnici su oni koji nisu mali poduzetnici, niti srednji poduzetnici.
Ukupan iznos <b>prihoda</b>	65.000.000,00 kuna	260.000.000,00 kuna	
Prosječan broj <b>radnika</b> tijekom poslovne godine	50 radnika	250 radnika	
<b>UVJET</b>	Mali poduzetnici ne prelaze 2 od 3 kriterija	Srednji obveznici ne prelaze 2 od 3 kriterija	

Izvor: Zakon o računovodstvu, Narodne novine, 2007., br. 109.

U Republici Hrvatskoj kategorizacija organizacija prema veličini utvrđena je Zakonom o računovodstvu, koji koristi tri kriterija: ukupnu aktivu, ostvareni prihod i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.<sup>17</sup> Tablica 4. prikazuje navedenu kategorizaciju poduzeća.

### 3.5. Životni ciklus organizacije

Kao i ljudi, organizacije, u svom rastu i razvoju prolaze kroz različite faze koje čine životni ciklus organizacije. Prema tome, organizacije se rađaju, žive i eventualno umiru. Posebno je velik postotak umiranja tek osnovanih organizacija u najranijem djetinjstvu zbog nedostatka znanja i iskustva. Uspjeh odnosno trajanje života ovisi o tome kako menadžment reagira na izazove okoline. Prolazeći kroz različite faze, uspone i padove, organizacije gotovo u svakoj od njih nailaze na neku prepreku koju je potrebno savladati kako bi opstale. U protivnom, organizacija umire.

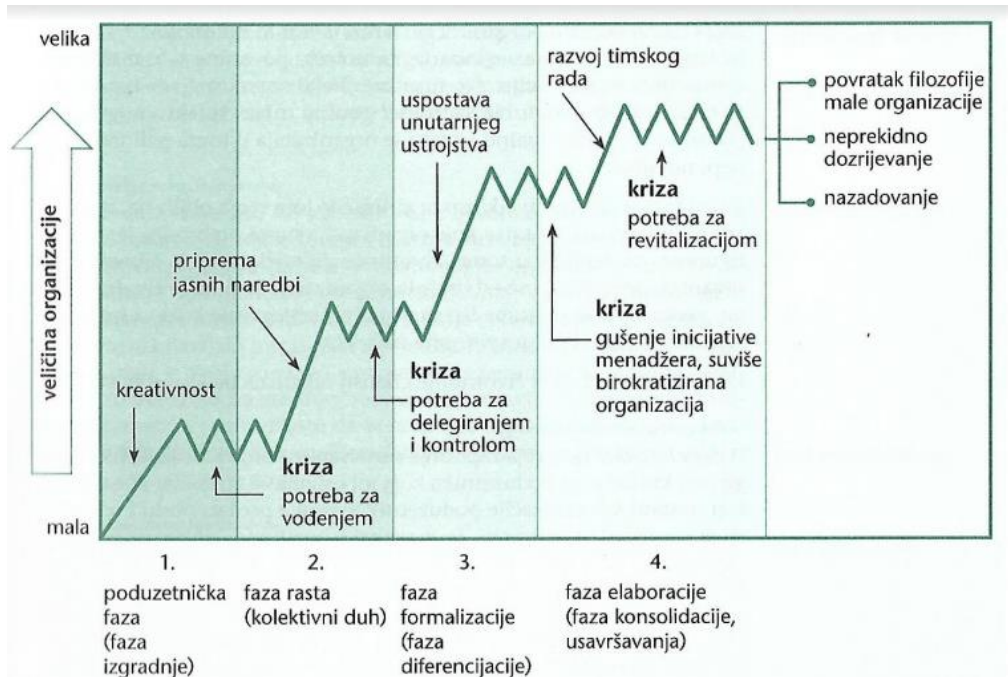
Najprihvatljivija klasifikacija faza u životnom ciklusu organizacije (Slika 4.) "ona je R. L. Dafta. Za njega postoje četiri tipične faze koje svaka organizacija prolazi u svom razvoju, odnosno u svom životnom ciklusu, a to su:

- poduzetnička faza ili faza izgradnje
- faza kolektivnog duha ili faza rasta

<sup>17</sup> Zakon o računovodstvu, Narodne novine, 2007., br. 109

- faza formalizacije ili faza diferencijacije
- faza elaboracije ili faza konsolidacije odnosno usavršavanja.<sup>18</sup>

Slika 4: Faze u životnom ciklusu organizacije



Izvor: Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 259.*

Ukratko, u poduzetničkoj fazi, kao na svakom početku, najveću ulogu imaju kreativnost poduzetnika koja joj osigurava opstanak i rast. U fazi kolektivnog duha organizacija je već veća i po količini proizvodnje i po broju zaposlenih, pa ulazi u treću fazu – formalizacije, odnosno propisivanja organizacije. U ovoj se fazi uvode pravila, procedure i kontrolni sustavi, tj. unutarnje ustrojstvo. U fazi elaboracije razvija se novi oblik suradnje i timskog rada među zaposlenima.

### 3.6. Ljudi

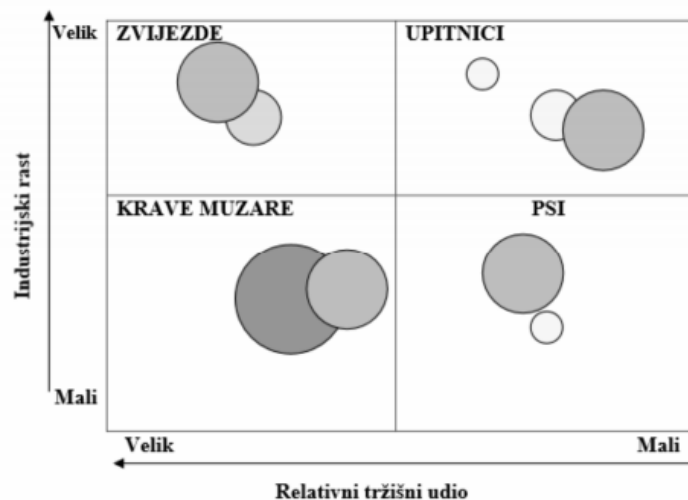
Ljudi kao jedini živi element organizacije predstavljaju njen najvažniji čimbenik. Pod ljudima, odnosno ljudskim potencijalima, misli se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva

<sup>18</sup> Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 258.*

organizacije. Ljudski potencijal “ima u organizaciji i društvu šire i dublje značenje – to su sve sposobnosti, znanja, osobine ličnosti, motivacija, inventivnost, kreativnost itd. što ih ljudi posjeduju i što u organizaciji samo djelomice aktualiziraju. Budući da se dio toga ne aktualizira, a dalje se razvija ili mijenja, osobitom učenjem, ljudi uvijek posjeduju jedan dio neiskorištenog potencijala koji ih onda čini najvrjednijim resursom organizacije.”<sup>19</sup>

Ljudi utječu na organizaciju mnogostruko: sastavom zaposlenih, svojim znanjima, vještinama, koncepcijom menadžmenta, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem ili neprovođenjem organizacije.

Slika 5: Portfolio ljudskih potencijala



Izvor: Jure Vulić,

<https://repositorij.rgn.unizg.hr/islandora/object/rgn%3A91/datastream/PDF/view> , pristupljeno 17.05.2020.

Prema portfoliju ljudskih potencijala (Slika 5.), “konji za vuču” predstavljaju većinu ljudi u organizaciji koji uspješno obavljaju poslove te nemaju mogućnosti za napredovanje. “Zvijezde” brzo napreduju te traže velika ulaganja. “Klade” predstavljaju ljude kojima treba podignuti potencijal i radni učinak ili ih se pak

<sup>19</sup> Jurina M., Organizacija i menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti “Baltazar Adam Krčelić”, Zaprešić, 2011., str. 220.

osloboditi. Dok, "upitnici" su problematični djelatnici, tj. oni koji mogu, a ne žele i obratno.

### **3.7. Proizvod**

Proizvodi koje organizacija proizvodi ili usluge koje pruža također su važan čimbenik organizacije. O njima ovisi izbor modela globalne organizacijske strukture, ali i njenih pojedinih elemenata. Proizvod koji organizacija proizvodi utječe na organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni. To, drugim riječima, znači "da će se organizacija neke proizvodne organizacije razlikovati s obzirom na to proizvodi li ona jedan ili više različitih proizvoda, s obzirom na količinu proizvedenih proizvoda, načine proizvodnje te spoznaju o tome kome su ti proizvodi namijenjeni."<sup>20</sup>

Svaki proizvod ima neko "osnovno svojstvo, a pored tih osnovnih svojstava postoje i svojstva proizvoda koja potrošači cijene i koje ga izdvajaju od konkurencije. Glavna tržišna svojstva su: kvaliteta proizvoda, proizvodni miks ili asortiman, prodajna cijena, estetika proizvoda, pakiranje i ambalaža, obilježavanje i opremanje proizvoda, suvremenost proizvoda, usluge potrošačima, jamstvo i servis."<sup>21</sup> Danas se nastoji nuditi personalizirane proizvode kako bi se približilo kupcima i stvorila vrijednost. Npr. osobe koje vode računa o zdravom načinu života voljeli bi imati mogućnost korištenja zdrave prehrane gdje god da putuju – hotel Lone Rovinj svojim gostima nudi uslugu „zdravog“ doručka. Proizvod služi kupcima kao sredstvo identifikacije, na temelju, marke, ambalaže ili dizajna kupci odabiru proizvod. Također, bitna su i fizička svojstva proizvoda, odnosno korist od tog proizvoda. Kada kupac ponovi kupnju istog proizvoda, to je znak da je zadovoljan.

### **3.8. Lokacija**

Lokacija organizacije, za razliku od svih nabrojanih unutarnjih čimbenika, relativno je stabilna veličina. Lokacija bilo da je dobra ili loša, uvijek ima utjecaja na organizaciju. Troškovi poslovanja neke organizacije svakako će biti manji ili veći ovisno o izboru

---

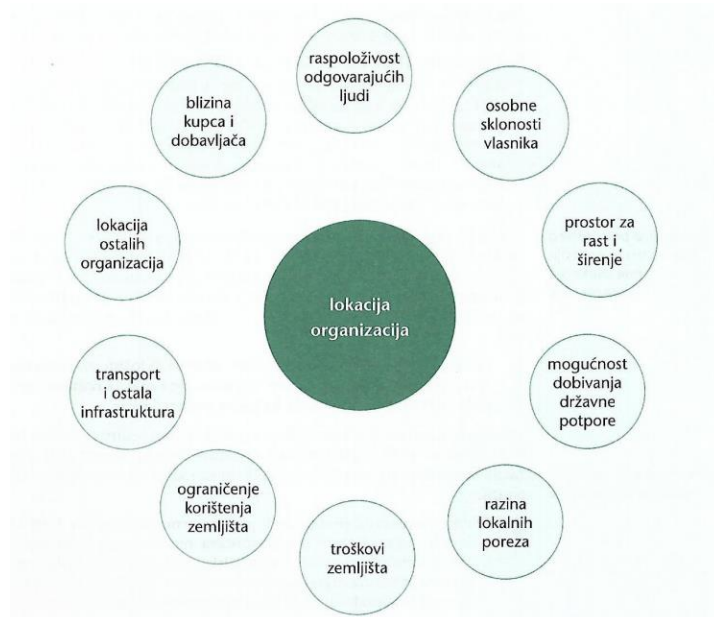
<sup>20</sup> Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 271.

<sup>21</sup> Kesić T., Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003., str. 234.



lokacije, što uvjetuje brojne promjene i prilagodbe. Na isti način, na organizaciju utječe blizina ili udaljenost njezinih kupaca i dobavljača (Slika 6.).

Slika 6: Čimbenici koji određuju lokaciju organizacije



Izvor: Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 275.*

Velik utjecaj na organizaciju ima izbor makrolokacije i mikrolokacije. Makrolokacija organizacije odnosi se na fizičku lokaciju organizacije na dugi rok, dok mikrolokacija se odnosi na izbor lokacije nakon što je donesena odluka o makrolokaciji. Lokacija utječe na organizaciju, "osim dobrim ili lošim izborom makro i mikrolokacije, i načinom organizacije funkcija nabave i prodaje te funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Organizacija nabavne funkcije ovisi o blizini tržišta nabave i broju dobavljača, kao što i organizacija prodajne funkcije ovisi o blizini tržišta prodaje i broju kupaca."<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Sikavica P., *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 276.*

## 4. ANALIZA UTJECAJA UNUTARNJIH ČIMBENIKA NA ORGANIZACIJU ODABRANIH PODUZEĆA

U sklopu ovog poglavlju analizira se utjecaj unutarnjih čimbenika na oblikovanje organizacije dviju najvećih konditorskih industrija u Republici Hrvatskoj - „Kraš“ d.d. i „Zvečevo“ d.d.

### 4.1. Analiza utjecaja unutarnjih čimbenika na organizaciju poduzeća „Kraš“ d.d.

#### 4.1.1. Opći podaci o poduzeću

„Kraš prehrambena industrija“ d.d., skraćeno „Kraš“ d.d. sa sjedištem u Zagrebu, vodeći je konditorski proizvođač na regionalnom tržištu, zahvaljujući originalnim i visoko kvalitetnim proizvodima te stalnim praćenjem potreba potrošača (Slika 7.). Sa svojim širokim asortimanom (Bajadera, Griotte, Dorina itd.) prisutan je u gotovo svim konditorskim kategorijama i nadmeće se sa domaćim („Zvečevo“, „Kandit“) i inozemnim konkurentima (Ferrero), koji raspolažu s ogromnim marketinškim budžetom.

Slika 7. Logo poduzeća „Kraš“ d.d.



Izvor: Kraš d.d. O nama. <<https://www.kras.hr/hr>>, pristupljeno 17.05.2020.

Društvo „Kraš“ je matično društvo Grupe Kraš koje se sastoji od sedam ovisnih društava i to:

1. Kraš-trgovina d.o.o., Zagreb
2. KRAŠ trgovina d.o.o., Široki Brijeg
3. Krašcommerce d.o.o., Ljubljana
4. Kraškomerc KRAŠ doel, Skopje

5. Kraš Commerce d.o.o., Beograd

6. MIRA a.d., Prijedor

7. KAROLINA d.o.o., Osijek.

Oko 55 % ukupne proizvodnje „Kraš“ d.d. plasira na domaćem, a oko 45 % na inozemnim tržištima. „Kraš“ d.d. posluje putem vlastitih komercijalnih podružnica i vlasnik je i dviju tvornica, "Mira" i "Karolina".

#### 4.1.2. Organizacijska struktura poduzeća

Po složenosti organizacije, poduzeće „Kraš“ d.d. karakterizira plića organizacijska struktura sa širokim rasponom odjela. Zbog jednostavnosti svoje organizacijske strukture ne smatra se visoko formaliziranom organizacijom, a ni posve centraliziranom, što pogoduje većoj fleksibilnosti organizacije. S obzirom na vrstu organizacijske strukture, riječ je o funkcijskoj strukturi, jer se podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. Organizacijsku strukturu poduzeća „Kraš“ d.d. prikazuje Slika 8.

Slika 8. Organizacijska struktura poduzeća “Kraš” d.d. na dan 31.12.2019.



Izvor: Izradila autorica prema Kraš - Godišnje izvješće 2019., <[www.kras.hr](http://www.kras.hr)> ; pristupljeno 23.05.2020.

Upravu društva se sastoji od Predsjednika uprave i dva člana. Manji broj razina menadžmenta u organizacijskoj strukturi ovog poduzeća čini njegovu organizaciju jednostavnijom i lakšom.

### 4.1.3. Analiza utjecaja unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu

Zahvaljujući kvaliteti, tradiciji i snažnim brendovima, „Kraš“ d.d. je već dugi niz godina vodeći konditorski proizvođač u jugoistočnoj Europi. Vizija Kraša glasi: “Nastavljajući naše nasljeđe Kraš vidimo kao snažnu konditorsku kompaniju koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice.”<sup>23</sup> Misija poduzeća „Kraš“ d.d. predstavlja stvaranje originalnih brendova visoke kvalitete koji svojim okusom povezuju generacije potrošača. Smatraju da su im zaposlenici i bogato iskustvo najveća vrijednost. Svoje ciljeve ostvaruju temeljem samostalnog razvoja poduzeća i transparentnim odnosom s poslovnim partnerima i zajednicama s kojima posluju. Kada je riječ o razvojnim planovima poduzeća, odnosno ciljevima koje žele ostvariti, može se reći da su oni usmjereni prema izveznoj orijentaciji, ali i prema jačanju već postojeće vodeće pozicije na domaćem tržištu i u regiji.

Svoju konkurentsku prednost „Kraš“ d.d. postiže odabirom strategije diferencijacije. Strategija diferencijacije poduzeća „Kraš“ d.d. postiže se odabirom pravih elemenata koji ih razlikuju od konkurenata. Izvori industrijske različitosti koje ovo poduzeće koristi su: kvaliteta proizvoda, širok asortiman, prodajno-promidžbene aktivnosti i prestiž. Ova strategija poduzeću „Kraš“ d.d. omogućuje postavljanje viših cijena na tržištu te ostvarenje postavljenih ciljeva zbog otpornosti njihovih potrošača na cjenovne razlike konkurenata. Ono što poduzeće želi je “kontinuirano ulagati u razvoj asortimana, kao i plasiranje novih i inovativnih proizvoda. Kraš dio te strategije pokazuje otvaranjem čoko barova, što za cilj ima osmišljavanje novog koncepta komunikacije s tržištem.”<sup>24</sup>

Trenutno, „Kraš“ d.d. raspolaže s više od 50 proizvodnih linija visokog kapaciteta. Svaka od njih je automatizirana i modernizirana te primjenjuje operativni dio ručnog rada. Jedan od glavnih izazova je bio na svakoj od tih linija, pokušati tradicionalan način proizvodnje pretvoriti u linije visoke produktivnosti uz uvjet da se ne naruši

---

<sup>23</sup>Kraš d.d. O nama. <<https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija>>, pristupljeno 17.05.2020.

<sup>24</sup> Kraš d.d. Kraš danas. <[http://www.kras.hr/hr/kras\\_danas](http://www.kras.hr/hr/kras_danas)>, pristupljeno 20.05.2020.

jedinstveni okus i kvaliteta proizvoda te tradicija proizvoda. U svim fazama proizvodnje, kvaliteta se testira i ispituje, od početne sirovine pa sve do finalnog proizvoda koji će se naći na policama trgovine. „Kraš“ d.d. se trudi osigurati sirovine prvoklasne kvalitete kako bi gotovi proizvodi opravdali svoju poziciju na tržištu. Također, važno je istaknuti kako je većina sirovina hrvatskog podrijetla. Osim tvornica u Zagrebu, „Kraš“ d.d. je vlasnik još dviju tvornica za proizvodnju keksa i vafla. Karolina d.o.o., Osijek, nalazi se u Hrvatskoj, dok je Mira a.d., Prijedor tvornica u Bosni i Hercegovini. U svakoj od tvornica unutar grupacije nalaze se laboratoriji za testiranje kvalitete u kojima se ispituje svaki sastojak prije nego što krene u proizvodnju. Stoga, niti jedan proizvod ne izlazi iz tvornice bez provedene detaljne kontrole. Cjelokupna proizvodnja „organizirana je sukladno svjetskim konditorskim standardima, pri čemu se primjenjuju najstroži zahtjevi za postizanje visoke kvalitete. Preko polovine ukupne proizvodnje Kraša plasira se na domaća tržišta, dok se ostatak uspješno izvozi.“<sup>25</sup>

Uzimajući u obzir kriterije koji određuju veličinu poduzeća prema ZOR-u, „Kraš“ d.d. možemo svrstati u veliko poduzeće. Ukupna aktiva ovog poduzeća iznosi 1.149.590.665 kuna , ukupni prihodi 1.033.659.123 kuna, dok zaposlenih ima 2623.(podaci na dan 31.12.2019.).<sup>26</sup>

„Kraš“ d.d. se nalazi u fazi elaboracije, odnosno u fazi konsolidacije tj. usavršavanja. Promatrano poduzeće ima dobro strukturiranu organizacijsku strukturu, nudi široku paletu proizvoda, institucionalizirano je te teži reputaciji kompletne organizacije. Ulaže u istraživanje i razvoj, što je neophodno kako bi zadržalo svoju tržišnu poziciju.

U poduzeću „Kraš“ d.d. smatraju kako je temelj njihova uspjeha zadovoljstvo zaposlenih. Pružaju im dobre radne uvjete kao priliku za ostvarenje osobnih ciljeva i težnji. Kontinuitet razvoja ljudskih potencijala „osigurava se kroz regrutiranje, selekciju, izbor te zapošljavanje radnika koji će svojim znanjem, vještinama, iskustvom i osobnošću najbolje odgovoriti na izazove okruženja u kojem poduzeće posluje. Primjerenom edukacijom od početka rada, uvođenjem u posao, te

---

<sup>25</sup> Kraš d.d, O nama. <<https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/kras-grupa>>, pristupljeno 20.05.2020.

<sup>26</sup> Kraš d.d. Godišnji financijski izvještaj za 2019. <<https://www.kras.hr/datastore/filestore/92/Godisnji-financijski-izvjestaj-za-2019.revidirano-konsolidirano.pdf>>, pristupljeno 21.05.2020.

prenošenjem znanja sa starijih i iskusnijih radnika na mlađe generacije te kasnijim organiziranim usvajanjem novih znanja osigurava se proces cjeloživotnog učenja.”<sup>27</sup> Svoje zaposlene poduzeće educira putem “Kraš akademije”, gdje oni usvajaju znanja i vještine kako bi postigli punu radnu učinkovitost. Prateći svjetske trendove, potiču kreativnost i inovativnost zaposlenih. Također, „Kraš“ d.d. motivira zaposlenike i novčanim nagradama za njihov uloženi trud. Ulažući u dobro radno okruženje i organizacijsku kulturu, koja se temelji na iskrenosti, kvaliteti, optimizmu i poštenju, „Kraš“ d.d. svojim radnicima pruža osjećaj njihove važnosti u organizaciji.

Od početaka proizvodnje 1911. godine, do danas, „Kraš“ d.d. sustavno razvija proizvodnju sve tri grupe konditorskih proizvoda, a to su: kakao proizvodi, keksi i vafla te bombonski proizvodi. Danas „Kraš“ d.d. nudi ogromnu paletu proizvoda, od čokolada, bombonjera, keksa, vafla, čajnih peciva, bombona, slanih grickalica, čokolada bez šećera pa sve do kulinarskog asortimana. Stalnim istraživanjem tržišta potiču kreativnost i inovativnost te zahvaljujući tome nude tržištu kvalitetne i ukusne proizvode. Sukladno promotivnom budžetu poduzeća, čokolada Dorina zauzima treće mjesto u oglašavanju u segmentu čokolada. Životinjsko carstvo predstavlja jedan od Kraševih proizvoda koji se djeci posebno sviđa. Naime, nakon svake pojedene čokoladice, u pakiranju se nalazi sličica životinje koja se lijepi u album “Životinjsko carstvo”. Ispod svake sličice detaljno je opisana životinja te djeca mogu mnogo naučiti. Skupivši sve sličice, najmlađi dobivaju nagradu za upornost, ali i vjernost poduzeću „Krašu“ d.d. Svakako treba napomenuti najstariju Kraševu bombonjeru Bajaderu. U Kraševim prodavaonicama, prodavačice ukrašavaju čokolade koje mogu biti poklon (npr. buket od Kraševih proizvoda) te nude uslugu motanja proizvoda. Isto tako, uvedena je mogućnost izrade poklon kartica Kraš.

Kraševe prodavaonice nalaze se širom Hrvatske. Osim prodavaonica, u Rijeci, Opatiji i Zagrebu moguće je pronaći i Kraševe Choco Barove koji nude svježe torte, kolače, sladoledne kupove, ručno rađene praline i čokoladne koktele. Tvornice, kako je prije spomenuto, locirane su u Zagrebu, Osijeku te jedna u Bosni i Hercegovini. Unutar glavne tvornice u Zagrebu, nalaze se i dvorane u kojima razni predavači održavaju seminare i predavanja. Skladno su nazvane, poput dvorana Dorina,

---

<sup>27</sup> Kraš d.d, O nama. <<https://www.kras.hr/hr/o-nama/karijere/ljudski-potencijali>>, pristupljeno 23.05.2020.

dvorana Griotte, dvorana Bajadera i sl. Ono jedinstveno što „Kraš“ d.d. nudi jest ekopark Krašograd u blizini Karlovca. Obiteljska atmosfera i priroda je ono na što ovaj park većinu posjetitelja asocira. Svojim posjetiteljima nude smještaj u Bungalovima nazvanima Tortica, Napolitanka i sl. te obroke u restoranu Domaćica. U ekoparku organizirane su različite aktivnosti poput posjeta zoološkom parku, sportskih sadržaja, organiziranja dječjih rođendana, *teambuildinga*, vjenčanja i sl.

## **4.2. Analiza utjecaja unutarnjih čimbenika na organizaciju poduzeća „Kandit“ d.o.o.**

### **4.2.1. Opći podaci o poduzeću**

„Kandit“ d.o.o. sa sjedištem u Osijeku jedna je od vodećih konditorskih industrija u Republici Hrvatskoj, s dugom tradicijom proizvodnje (Slika 9.). Svoj početak poduzeće bilježi davne 1920. godine. Od 2011. godine postaje dio Mepas grupacije. Sklapanjem ugovora Mepas d.o.o. postaje vlasnikom 100 % poslovnog udjela i temeljnog kapitala poduzeća „Kandit“ d.o.o. Odmah po preuzimanju kreće proces ulaganja u tehnološki razvoj poduzeća „Kandit“ d.o.o. i njegovih brandova, kao i jačanje tržišnih udjela njegovih proizvoda kako na hrvatskom tako i na izvoznim tržištima, što će jamčiti i očuvanje radnih mjesta i socijalnih prava radnika ovog poduzeća.

Slika 9. Logo poduzeća „Kandit“ d.o.o.



Izvor: Kandit d.o.o. O nama. <<https://www.kandit.hr>>, pristupljeno 17.05.2020.

„Kandit“ d.o.o. je kroz svoju povijest imao širok asortiman proizvoda koji se prilagođavao željama i potrebama potrošača, dok su neki postali konstanta i sinonim imena, kvalitete i okusa Kandita, poput bombona Mentol Zeleni, Čokolada za kuhanje i Rum pločica.

#### 4.2.2. Organizacijska struktura poduzeća

Organizacijska struktura poduzeća „Kandit“ d.o.o. predstavlja standardni oblik funkcijske organizacijske strukture u kojoj je jasno naznačena podjela rada. Po složenosti organizacije, odnosno stupnju horizontalne i vertikalne diferencijacije, „Kandit“ d.o.o. karakterizira mala horizontalna složenost organizacijske strukture odnosno plitka struktura s malim rasponom rukovodstva. Zbog jednostavnosti, ne smatra se visoko formaliziranom organizacijom.

Slika 9. Organizacijska struktura poduzeća „Kandit“ d.o.o. na dan 31.12.2018.



Izvor: Izradila autorica prema izvor <<https://zse.hr/userdocsimages/financ/SAPN-fin2018-1Y-REV-K-HR.pdf>> ; pristupljeno 24.05.2020.

Sklapanjem predugovora kojim je Mepas d.o.o. postao vlasnik poduzeća „Kandit“ d.o.o. iz Osijeka, Mepas je pristupio integraciji ovog poduzeća s dugogodišnjom tradicijom u poslovni sustav svoje konditorske grupe. Po preuzimanju ovog poduzeća došlo je do kadrovskih promjena. Mario Müller, dipl.ek., dosadašnji Član Uprave Saponije i Direktor prodaje, prelazi na funkciju Člana Uprave i Direktora društva „Kandit“ d.o.o. a mr. sc. Dajana Mrčela, dosadašnji Član Uprave Saponije i direktor Izvoza i Marketinga, imenovana je Članom Uprave Saponije.

#### 4.2.3. Analiza utjecaja unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu

Vizijom kojom se „Kandit“ d.o.o. vodi jest stvaranje i obogaćivanje trenutaka opuštanja, uživanja i zadovoljstva svojih kupaca. Misija organizacije je stvoriti poslastice koje će svakodnevno uveseljavati i usrećiti potrošače i njihove obitelji te ono najvažnije, činiti njihov život ljepšim i lakšim. „Kandit“ d.o.o. zapravo predstavlja



moderno prehrambeno proizvodno poduzeće s velikim utjecajem na kreiranje potrošačkih navika. Temeljne vrijednosti poduzeća „Kandit“ d.o.o. ne uključuju samo poslovni uspjeh nego i brigu za ljude, okoliš i ukupno poboljšanje života zajednice u kojoj djeluje. Korporativna načela “koja se primjenjuju u Kanditu temeljena su na načelima koje želimo da se primjenjuju i u svakodnevnom životu kako bi i radna atmosfera bila poticajna: međusobno povjerenje i poštivanje, timski rad, slobodno i otvoreno izricanje mišljenja i ideja, stvaranje poticajne radne atmosfere u kojoj će se rezultati cijeliti.”<sup>28</sup>

Cilj koji „Kandit“ d.o.o. u srednjoročnom razdoblju želi ostvariti jest ekspanzija u regiji. Strategija kojom to žele postići jest implementacija suvremenih marketinških strategija i tehnologija fokusiranih na istraživanje, razvoj i potrošača. U planu je kontinuirano razvijati kvalitetu i snagu brendova. Još jedan od ciljeva poduzeća „Kandit“ d.o.o. je diferencirati se od konkurencije i osigurati bolju percepciju čokolada Kandit kod potrošača. U poduzeću su svjesni kako je konkurencija danas nemilosrdna i jaka te kako se potrebno okrenuti i inozemnom tržištu. Po tom pitanju, „Kandit“ d.o.o. je 2015. godine započeo suradnju sa multinacionalnim lancem trgovina u Švedskoj. Trenutno, najznačajnije izvozno tržište predstavlja Bosna i Hercegovina. S druge strane, ugovorena je i suradnja za proizvodnju privatne robne marke za austrijsko tržište.

Poslovna strategija fokusirana je na jačanje brendova, no nije zanemariv niti segment privatnih robnih marki. „Kandit“ d.o.o. se zadnjih godina pozicionirao kao kvalitetan partner u proizvodnji robnih marki za neke od vodećih europskih međunarodnih trgovačkih lanaca. Na taj način osigurava se popunjenost kapaciteta i povećava produktivnost. Vodeći računa o dugoročnoj strategiji, pri donošenju odluke o prihvaćanju proizvodnje privatne robne marke najvažnija je profitabilnost, ali i snaga trgovačkog lanca. Također, važno je napomenuti kako poduzeće teži nadmašivanju očekivanja svojih potrošača te tome da postane poticajna sredina svojim zaposlenicima, kao i pozitivan utjecaj na okolinu u kojoj djeluju.

„Kandit“ d.o.o. je poduzeće koje ima doista dugu tradiciju proizvodnje slatkog asortimana, ali u današnje vrijeme tradicija nije presudna za uspjeh na tržištu. Da bi

---

<sup>28</sup> Kandit. O nama. <<https://www.kandit.hr/hr/o-nama/korporativne-vrijednosti/>>, pristupljeno 23.05.2020.

se kvalitetno odgovorilo izazovima tržišta, „Kandit“ d.o.o. smatra da je nužna tehnološka podrška, što je osigurano gradnjom tvornice, visokoregalnog skladišta s gotovo 3900 paletnih mjesta i instaliranjem novih proizvodnih kapaciteta. Ukupna vrijednost tih investicija bila je 185 milijuna kuna. Nova tvornica otvorena je 2014. godine te je doprinijela boljoj efikasnosti i tehnološkim mogućnostima za proizvodnju i pakiranje visokokvalitetnih proizvoda.

Prema ZOR-u, odnosno kriterijima koji određuju veličinu poduzeća u Republici Hrvatskoj, za „Kandit“ d.o.o. možemo reći kako je veliko poduzeće. Ukupna aktiva na dan 31.08.2018. je iznosila 997.355.010 kuna, ukupni prihod 1.123.378.667 kuna te broj zaposlenih 1424. Važno je još jednom spomenuti, kako je „Kandit“ d.o.o. dio grupacije Mepas.<sup>29</sup>

Faza životnog ciklusa poduzeća „Kandit“ d.o.o. jest faza formalizacije odnosno diferencijacije, gdje poduzeće uvodi nove procedure, podjele rada i nove specijalnosti, poput nedavno osnovanog odjela za istraživanje i razvoj. Tako se kroz formalizaciju organizacija sve više birokratizira. Vrhovno rukovodstvo sve se više fokusira na strateška pitanja i planiranje, dok sve operativne poslove obavljaju menadžeri na srednjoj razini menadžmenta. Organizacija teži unutarnjoj stabilnosti i tržišnoj ekspanziji diljem Hrvatske.

Ljudski potencijali ključ su uspjeha i najznačajniji resurs svake organizacije kako tvrde u poduzeću „Kandit“ d.o.o. Upravljanje ljudskim potencijalima “ključna je poluga za ostvarivanje konkurentne prednosti.”<sup>30</sup> Strategijom razvoja vještina i znanja djelatnika „Kandit“ d.o.o. svakom pojedincu želi pružiti mogućnost ostvarenja profesionalnih ciljeva, ali i osobnih. U posljednjih godinu dana zaposleno je više od desetak stručnjaka koji su raspoređeni unutar svakog odjela organizacije. Nedavno je osnovan i odjel za istraživanje i razvoj te uveden novi softver kako bi se implementirali novi suvremeni poslovni procesi.

---

<sup>29</sup>Kandit. Financijska izvješća. <<https://zse.hr/userdocsimages/financ/SAPN-fin2018-1Y-REV-K-HR.pdf>>, pristupljeno 23.05.2020.

<sup>30</sup> Kandit. O nama. <<https://www.kandit.hr/hr/o-nama/ljudski-potencijali/>>, pristupljeno 24.05.2020.

„Kandit“ d.o.o. nudi bogati asortiman konditorskih proizvoda poput čokolada raznih okusa, čokolade za kuhanje i linije bez šećera, bombona, keksa, želea, bombonjere i sl. Najznačajnija kategorija proizvoda su čokolade koje imaju 30 % udjela u ukupnim prihodima od prodaje. Uz kontinuirane marketinško-prodajne aktivnosti na najprodavanijim proizvodima, „Kandit“ d.o.o. je u 2018. godini izašao sa linijom novih čokolada pod nazivom Kandi Moments. Linija je izašla u četvrtom kvartalu, kada je prodaja na najvišoj razini te je uz jaku promotivnu podršku, zabilježila dobre prodajne rezultate. Najznačajnije izvozno tržište i dalje je Bosna i Hercegovina, a najveći rast ostvaren je na tržištima Makedonije, Srbije, Crne Gore i Slovenije. Prateći tržišne trendove i zahtjeve potrošača, „Kandit“ d.o.o. je u 2019. godini proširio svoj asortiman lansirajući proizvode bez šećera, ulazeći tako u novu tržišnu nišu s proizvodima prilagođenima novom segmentu potrošača. Novost je i linija proizvoda Slatkići, koja povezuje čokolade Pucko i Gumenko te više proizvoda pod zajedničkim imenom Mljacko. Snažna promotivna kampanja ima za cilj osigurati prihvaćenost ovih proizvoda kod mlađe ciljne skupine te mlađu populaciju još više vezati uz Kanditove proizvode. Također, uz organiziranje različitih nagradnih igra gdje najmlađi mogu osvojiti vrijedne poklone poduzeće želi zadržati njihovu naklonost. Program čokolada ovo ljeto nudi i dvije limitirane edicije ljetnih čokolada, novih osvježavajućih okusa, inspirirane najpopularnijim koktelima poput Mojita i Pina Colade. Glavne partnere predstavljaju Lidl, austrijska Bila i Penny, Spar te pojedini hrvatski trgovački lanci. „Kandit“ d.o.o. svoje proizvode izvozi u Bosnu i Hercegovinu, SAD, Makedoniju, Crnu Goru, Sloveniju, Srbiju, Kosovo, Mađarsku, Austriju i Švicarsku.

Kanditovi proizvodi mogu se pronaći u maloprodajnoj trgovini u Osijeku koja je smještena u blizini tvornice poduzeća „Kandit“ d.o.o. te na policama mnogih trgovačkih lanaca. Također, organizacija ima razvijenu mrežu skladišta za kvalitetnu veleprodajnu opskrbu u regijama diljem Hrvatske. Distributivni centri smješteni su u Rijeci, Zadru, Osijeku, Bjelovaru, Zagrebu i Splitu.

### 4.3. Usporedba utjecaja unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu analiziranih poduzeća

Usporedbu utjecaja unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu poduzeća "Kraš" d.d. i "Kandit" d.o.o. prikazuje Tablica 5.

Tablica 5: Usporedba utjecaja unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu poduzeća "Kraš" d.d. i "Kandit" d.o.o.

Unutarnji čimbenik	<b>Kraš d.d.</b>	<b>Kandit d.o.o.</b>
<b>Vizija, misija, ciljevi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vizija i misija zasnivaju se na kvaliteti, tradiciji i snažnim brendovima kojima ovo poduzeće želi uvijek biti korak ispred drugih</li> <li>- Temeljne vrijednosti uključuju brigu za radnike, potrošače, dioničare, poslovne partnere i širu zajednicu</li> <li>- Glavni cilj je stvoriti originalni brend visoke kvalitete koji svojim okusom povezuje generacije potrošača</li> <li>- Transparentnost i samostalnost</li> <li>- Cilj je povećanje izvoza te jačanje već postojeće vodeće pozicije na domaćem tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vizija i misija su usredotočene na pružanje zadovoljstva i užitka potrošačima</li> <li>- Temeljne vrijednosti osim poslovnog uspjeha, uključuju brigu za ljude, okoliš i lokalnu zajednicu</li> <li>- Cilj u srednjoročnom razdoblju jest ekspanzija u regiji i osiguranje bolje percepcije njihovih čokolada u očima potrošača</li> <li>-U cilju povećanja produktivnosti, poduzeće se okreće inozemnom tržištu</li> </ul>
<b>Strategija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija diferencijacije</li> <li>- Kvalitetom proizvoda, širokim asortimanom, prodajno-promidžbenim aktivnostima i prestižom zadržati vodeću poziciju na konditorskom tržištu</li> <li>- Strategija kontinuiranog ulaganja u plasiranje novih te stvaranje inovativnih proizvoda na tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija diferencijacije</li> <li>- Implementacija suvremenih marketinških strategija i tehnologija fokusiranih na istraživanje, razvoj i potrošača</li> <li>- Poslovna strategija je usredotočena na jačanje brendova</li> <li>- Dugoročna strategija jest osiguranje profitabilnost</li> </ul>
<b>Tehnologija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Više od 50 proizvodnih linija visokog kapaciteta (automatizirane i modernizirane, uz operativni dio ručnog rada)</li> <li>- Visoka kontrola kvalitete (u svakoj tvornici nalazi se specijalizirani laboratorij za testiranje kvalitete sirovina)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izgrađena nova tvornica 2014.godine sa suvremenom tehnologijom i visokoregalnog skladišta</li> <li>- Visoka ulaganja u tehnološku podršku u svrhu poboljšanja kvalitete proizvoda i povećanja konkurentnosti na konditorskom tržištu</li> </ul>
<b>Veličina organizacije</b>	Veliko poduzeće (Dioničko društvo)	Veliko poduzeće (Društvo s ograničenom odgovornošću)
<b>Životni ciklus organizacije</b>	Faza elaboracije	Faza formalizacije

<b>Ljudi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temelj uspjeha je pružiti dobre radne uvjete zaposlenicima</li> <li>- "Kraš akademija" pruža edukaciju zaposlenima uz cilj povećanja radne učinkovitosti</li> <li>- Motivacija radnika (novčane nagrade, priznanja i sl.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ključ uspjeha predstavlja zadovoljstvo zaposlenika</li> <li>- Nedavno je zaposleno više od desetak stručnjaka koji djeluju unutar svakog odjela organizacije</li> </ul>
<b>Proizvod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uz konditorske proizvode razvija i asortiman slanih proizvoda</li> <li>- Smještaj, restoran, aktivnosti ekoparka Krašograd</li> <li>- Najam dvorana za održavanje seminara, poslovnih sastanaka i sl.</li> <li>- Kokteli i posebna ponuda slastica u Choco Barovima</li> <li>- Poklon bon kartice Kraš</li> <li>- Visoka ulaganja u marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isključivo konditorski proizvodi</li> <li>- Ulaganja u promociju u svrhu privlačenja novih potrošača i najmlađe populacije</li> <li>- Visoka orijentiranost na izvoz proizvoda</li> </ul>
<b>Lokacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kraševe prodavaonice diljem Hrvatske</li> <li>- Choco Barovi</li> <li>- Ekopark Krašograd</li> <li>- Vlasništvo nad tri tvornice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prodavaonica u Osijeku</li> <li>- Tvornica u Osijeku</li> <li>- Distributivni centri diljem Hrvatske (razvijena mreža skladišta)</li> </ul>

*Izvor: Izrada autorice na temelju istraženih podataka.*

Uspoređujući utjecaj unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu odabranih poduzeća zaključujemo kako "Kraš" d.d. učinkovitije utječe na unutarnje čimbenike za razliku od "Kandita" d.o.o. Naime, „Kraš“ d.d. je i vodeća konditorska industrija na području Hrvatske. Posluje samostalno te širi svoje poslovanje izvan tuzemnih granica, dok Kandit djeluje u grupaciji "Mepas" d.o.o. Jasni ciljevi te strategije proizašle iz misije i vizije, oba su poduzeća dovela do poslovnog uspjeha. Kraševe tvornice, uz pomoć automatizirane i modernizirane tehnologije koja je u skladu sa visokom kontrolom kvalitete dovela je „Kraš“ d.d. na dobar glas te osigurala povjerenje kupaca. Naime, i „Kandit“ d.o.o. gradnjom tvornice 2014. uviđa potrebu ulaganja u suvremene tehnologije kako bi mogao konkurirati na konditorskom tržištu. Ljudi, kao jedini živi element organizacije nose titulu najvažnijeg unutarnjem čimbenika koji uvelike utječe na organizacijsku strukturu. Naime, oba poduzeća svjesna su ove činjenice te poduzimaju mjere kako bi zadržali kvalitetnu radnu snagu. Naposljetku, sposobni ljudi vode poduzeće, rukuju najnovijim tehnologijama,

obavljaju proizvodnju proizvoda te ispituju njihovu kvalitetu. Znanja i vještine ljudskih potencijala mogu poduzeće učiniti privlačnijima, ali isto tako i nepoželjnima.

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacija i organizacijska struktura imaju velik utjecaj na svakodnevni život, ali i na poslovanje svakog poduzeća. Iz tog razloga provode se stalna istraživanja na tu temu te razvijaju nove teorije tumačenja.

U ovom radu analizirani su unutarnji čimbenici organizacije odnosno čimbenici na koje poduzeće može utjecati. Analizirani čimbenici su međusobno povezani i zatajenje jednog od čimbenika moglo bi imati velike posljedice na organizaciju, pa čak i rezultirati njenim raspadom. Poduzeće uvijek mora imati jasnu viziju i misiju, težiti ostvarenju novih ciljeva te dobro razrađenu strategiju kako to sve postići. Na putu ostvarenja ciljeva poduzeća se koriste raznim tehnologijama koje iz dana u dan mijenjaju poslovanje, ali i način života. Veličina organizacije izrazito je bitna pri donošenju odluka jer nije isto upravljati organizacijom od desetak radnika ili tristotinjak. Svaka organizacija prolazi kroz faze životnog ciklusa, zapošljava ljude koji doprinose svojim znanjem i vještinama boljem poslovanju. U svemu tome važnu ulogu nosi dobra komunikacije između zaposlenih i dobri međuljudski odnosi u organizaciji. Proizvodi su ključni za organizaciju kako bi ih mogli prodati, ostvariti zaradu te uložiti u plasiranje novih i inovativnih proizvoda. Veliku važnost u svemu tome ima lokacija. Nalazi li se ono na nekom atraktivnom području moguće je očekivati bolje poslovne rezultate. No, to ipak ovisi o tome što poduzeće prodaje i/ili proizvodi.

Analizirajući utjecaj unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu poduzeća "Kraš" d.d. i "Kandit" d.o.o. možemo zaključiti kako poduzeća imaju potrebu za kvalitetnim ljudskim potencijalom koji ih vodi u smjeru postizanja postavljenih ciljeva. Vidljiva je i prednost plitke organizacijske strukture koja se brže prilagođava promjenama i poduzeću omogućava duži životni vijek. Slijedom svega navedenoga, dolazimo do zaključka kako su svi unutarnji čimbenici povezani poput paukove mreže. Svaki čimbenik utječe na onaj drugi i svaki je bitan za neki drugi čimbenik. Ukoliko se jave problemi kod jednog od čimbenika, cijela "mreža" odnosno organizacija može se raspasti.

## 6. LITERATURA

1. Daft R. L., Understanding the Theory and Design of Organizations, Thomson South-Western, Mason, 2007.
2. Galetić L., Postavljanje misije, vizije i ciljeva, Sinergija, Zagreb, 2005.
3. Hunjet A., Kozina G., Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ, Varaždin, 2014.
4. Jurina M., Organizacija i Menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2011.
5. Kesić T., Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003.
6. Novak M., Organizacija rada, Informator, Zagreb, 1974.
7. Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
8. Zakon o računovodstvu, Narodne novine, 2007.
9. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., Organizacija, Tiva - Tiskara, Varaždin, 1999.
10. Zovko, V., <<http://ldap.zvu.hr/~sonjak/Predavanja/Organizacija.pdf>>, pristupljeno 14.05.2020.
11. <<https://www.kandit.hr>> , pristupljeno 17.05.2020.
12. <<https://www.kras.hr>>, pristupljeno 17.05.2020.
13. Vulić, J.  
<<https://repositorij.rgn.unizg.hr/islandora/object/rgn%3A91/datastream/PDF/view>>, pristupljeno 17.05.2020.



## **7. POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1. Kako organizacija stvara vrijednost, str. 4

Slika 2. Porterov proces definiranja strategije, str. 11

Slika 3. Obilježja uslužne tehnologije nasuprot obilježjima proizvodne tehnologije, str. 12

Slika 4. Faze u životnom ciklusu organizacije, str. 15

Slika 5. Portfolio ljudskih potencijala, str. 16

Slika 6. Čimbenici koji određuju lokaciju organizacije, str. 18

Slika 7. Logo poduzeća Kraš d.d. , str. 19

Slika 8. Organizacijska struktura poduzeća "Kraš" d.d. , str. 20

Slika 9. Logo poduzeća „Kandit“ d.o.o. , str. 24

Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća "Kandit" d.o.o. , str. 25

Tablica 1: Klasifikacija čimbenika organizacije, str. 6

Tablica 2: Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu, str. 7

Tablica 3. Klasifikacija ciljeva, str. 10

Tablica 4 : Veličine poduzeća prema Zakonu o računovodstvu iz 2007. godine, str. 14

Tablica 5: Usporedba utjecaja unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu poduzeća "Kraš" d.d. i "Kandit" d.o.o. , str. 29

## 7.8. SAŽETAK

Organizacije kao društveni i poslovni sustavi pod velikim su utjecajem okoline. Okolina, kao vanjski čimbenik organizacije koji djeluje nenajavljeno, u značajnoj mjeri određuje poželjni organizacijski oblik. Dok se postojećim uvjetima iz okoline organizacije moraju prilagođavati, unutarnji su čimbenici u pravilu pod kontrolom organizacije.

U ovom radu predstavljena je važnost utjecaja unutarnjih čimbenika na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća. Obrađuje se i pojam organizacije i organizacijske strukture. Posebno su nabrojani i objašnjeni glavni unutarnji čimbenici organizacije na koje organizacija može utjecati. Svrha i cilj rada jest utvrditi opća obilježja unutarnjih čimbenika, njihov utjecaj i djelovanje kao i međusoban utjecaj jedan na drugoga.

Poseban cilj rada je analizirati i ocijeniti njihov utjecaj na odabrana poduzeća "Kraš" d.d. i "Kandit" d.o.o. te naposljetku, usporediti utjecaje unutarnjih čimbenika na organizacijsku strukturu odabranih poduzeća.

**Ključne riječi:** organizacija, organizacijska struktura, unutarnji čimbenici organizacije, „Kraš“ d.d., „Kandit“ d.o.o.

## 9. SUMMARY

Organizations as social and business systems are heavily influenced by the environment. The environment, as an external factor of the organization that acts unannounced, significantly determines the desired organizational form. While they have to adapt to the existing conditions from the organization's environment, internal factors are usually under the control of the organization.

This paper presents the importance of the influence of internal factors on the formation of the organizational structure of the company. The notion of organization and organizational structure is also treated. In particular, the main internal factors of the organization that the organization can influence are listed and explained. The purpose and goal of the paper is to determine the general characteristics of internal factors, their influence and action as well as the mutual influence on each other.

A special goal of this paper is to analyze and evaluate their impact on selected companies "Kraš" d.d. and "Kandit" d.o.o. and finally, to compare the influences of internal factors on the organizational structure of selected enterprises.

**Key words:** organization, organizational structure, internal factors of the organization, „Kraš“, „Kandit“.