

# Tri suvremena trenda u oblikovanju organizacije - digitalna transformacija, virtualna povezanost i agilnost

---

**Brekalo, Karla**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:137:106854>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

Karla Brekalo

**TRI SUVREMENA TRENDU U OBLIKOVANJU  
ORGANIZACIJE – DIGITALNA TRANSFORMACIJA,  
VIRTUALNA POVEZANOST I AGILNOST**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**TRI SUVREMENA TRENDU U OBLIKOVANJU  
ORGANIZACIJE – DIGITALNA TRANSFORMACIJA,  
VIRTUALNA POVEZANOST I AGILNOST**

Završni rad

**JMBAG:** 0303082516, redovna studentica

**Studijski smjer:** Financijski menadžment

**Kolegij:** Organizacija

**Znanstveno područje:** Područje društvenih znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija

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

Pula, srpanj 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Karla Brekalo, dolje potpisana kandidatkinja za prvostupnicu poslovne ekonomije, smjera Financijski menadžment, 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 niti jedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Studentica

---

U Puli, \_\_\_\_\_ 2021. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Karla Brekalo, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Završni rad pod nazivom „**TRI SUVREMENA TREND U OBLIKOVANJU ORGANIZACIJE – DIGITALNA TRANSFORMACIJA, VIRTUALNA POVEZANOST I AGILNOST**“ 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 sa 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, \_\_\_\_\_ 2021. godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. OSNOVNE ZNAČAJKE ORGANIZACIJE .....	3
1.1. Definiranje pojma i značaja organizacije .....	3
1.2. Načela i oblici organizacije .....	5
1.3. Organizacijske vrste .....	6
2. ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE .....	11
2.1. Unutrašnji čimbenici oblikovanja organizacije .....	11
2.2. Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije .....	13
3. SUVREMENI TRENDovi U OBLIKOVANJU ORGANIZACIJE .....	17
3.1. Pojam i elementi organizacijske strukture .....	17
3.2. Izgradnja organizacijske strukture .....	17
3.2.1. Formalna organizacija .....	17
3.2.2. Neformalna organizacija .....	18
3.3. Digitalna transformacija .....	19
3.4. Virtualna povezanost .....	22
3.5. Agilnost .....	25
4. ANALIZA PRIMJENE TRENDova DIGITALNE TRANSFORMACIJE, VIRTUALNE POVEZANOSTI I AGILNOSTI U ORGANIZACIJI PODUZEĆA ENTRIO TEHNOLOGIJE D.O.O. .....	29
4.1. Opći podaci o poduzeću .....	29
4.2. Organizacija poduzeća .....	31
4.3. Digitalna transformacija kao trend u oblikovanju organizacije poduzeća .....	32
4.4. Virtualna povezanost kao trend u oblikovanju organizacije poduzeća .....	33
4.5. Agilnost kao trend u oblikovanju organizacije poduzeća .....	35
4.6. Kritički osvrt .....	36
5. ZAKLJUČAK .....	39
6. POPIS LITERATURE .....	41
7. POPIS GRAFIKONA .....	44
SAŽETAK .....	45
SUMMARY .....	46

## UVOD

Tema ovog Završnog rada je „Tri suvremena trenda u oblikovanju organizacije – digitalna transformacija, virtualna povezanost i agilnost“. Autorica rada nastoji istražiti navedeno kako bi se поближе upoznala sa samim pojmovima te uspjela ih identificirati u odabranom poduzeću Entrio tehnologije d.o.o. Fokus se stavlja na proširenje dosadašnjeg znanja i uspješnu identifikaciju navedenih organizacijskih trendova unutar samoga poduzeća.

Kod istraživanja podataka, autorica se oslanjala ponajprije na stručnu literaturu s područja organizacije i menadžmenta, što je korišteno kao primarni izvor literature, dok su članci i mrežni izvori korišteni kao sekundarni izvor literature. S ciljem što uspješnijeg istraživanja i pisanja rada, korištene su sljedeće metode: metoda indukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda apstrakcije, metoda istraživanja i metoda promatranja.

Završni rad sastoji se od šest poglavlja, uključujući Uvod i Zaključak.

Završni rad započinje prvim poglavljem naziva „Osnovne značajke organizacije“ u kojem se поближе obrađuju teorijske osnove organizacije. Tijekom ovog poglavlja daje se definicija pojma organizacije i objašnjava značaj organizacije u društvenom i gospodarskom smislu. Prikazuju se organizacijska načela, te pojašnjavaju oblici organizacije. Među ostalim, prikazuje se i podjela organizacijskih vrsta.

Drugo poglavlje naziva „Čimbenici oblikovanja organizacije“ donosi podjelu organizacijskih čimbenika. Pojašnjeni su unutarnji i vanjski čimbenici oblikovanja organizacije.

U trećem poglavljju naziva „Suvremeni trendovi u oblikovanju organizacijske strukture“ prikazuju se tri suvremena organizacijska trenda: digitalna transformacija, agilnost te virtualna povezanost. Među ostalim, objašnjeni su pojam i elementi organizacijske strukture, zatim postupak izgradnje strukture, te formalna i neformalna organizacija.

Četvrto poglavlje Završnog rada empirijskog je karaktera. Tokom ovog poglavlja naziva „Analiza primjene trendova digitalne transformacije, virtualne povezanosti i agilnosti u

organizaciji poduzeća Entrio tehnologije d.o.o.“, autorica rada stavlja fokus na tri suvremena trenda u oblikovanju organizacijske strukture odabranog poduzeća iz poslovne prakse. Prikazani su podaci o poduzeću Entrio tehnologije d.o.o., njegova organizacijska struktura te je za svaki od tri istraživana organizacijska trenda prikazan način odnosno stupanj njihove primjene u promatranom poduzeću. Na kraju poglavlja autorica iznosi kritički osvrt na prisutnost digitalne transformacije, virtualne povezanosti i agilnosti u organizaciji poduzeća Entrio tehnologije d.o.o.



# 1. OSNOVNE ZNAČAJKE ORGANIZACIJE

## 1.1. Definiranje pojma i značaja organizacije

Organiziranje služi tomu da se odrede uloge ljudima koji rade zajedno, te se nakon planiranja smatra drugom značajnom funkcijom menadžmenta. Zadatak organiziranja je odrediti ulogu pojedinim članovima organizacije koju oni obavljaju s ciljem ostvarenja planiranih i zacrtanih ciljeva. Upravo kroz navedeno određivanje uloga, pomaže dodijeliti aktivnosti pojedinačnim jedinicama u organizaciji, osigurava pravilnu i efikasnu koordinaciju poduzeća s obzirom na to da grupira aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture (Sikavica, Bahtijarević Šiber i Pološki, 2007.). Sikavica i Novak (1999.) za organizaciju kažu kako je ona veoma stara aktivnost čovjeka kao misaonog bića, te da se javlja s pojavom čovjeka. Naime, čovjek se s organizacijom počeo baviti onog trenutka kada je krenuo s korisno proizvodnim radom, kako bi podmirio svoje životne potrebe. Poznata je izreka: „Čovjek nikada nije mogao, a ni danas ne može, bez organizacije“ (Sikavica i Novak, 1999.)

Zadaci organiziranja jesu (Sikavica i Bahtijarević Šiber, 2004. prema Wehrich i Koontz, 1994.):

- određivanje uloge ljudima koji rade zajedno,
- uspostava i klasifikacija aktivnosti u poduzeću,
- grupiranje aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture,
- dodjela aktivnosti pojedinim organizacijskih jedinicama, menadžerima i zaposlenima,
- određivanje uloga ljudi u zajedničkoj poslovno-radnoj interakciji,
- osiguranje koordiniranosti unutar organizacijske strukture poduzeća.

Ono što je tipično za svaku organizaciju jest da je ona sačinjena od ljudi, njeno postojanje je definirano postizanjem postavljenih i definiranih ciljeva te činjenica kako svaka organizacija ima određena pravila ponašanja unutar, ali često i izvan nje. Stoga, organizacija je proces organiziranja, a sama organizacija uvijek ima tri bitne

karakteristike: prvotno, i najbitnije, ona je sastavljena od ljudi, postoji ne bi li postignula unaprijed zacrtane ciljeve te mora imati pravila ponašanja koja su unaprijed određena.

Pokazatelji uspješnosti poslovanja odražavaju kvalitetu poslovnog uspjeha, ali i kvalitetu menadžmenta, odnosno pokazuju koliko su menadžeri svojim poslovnim odlukama i aktivnostima uspjeli iskoristiti postojeće resurse, tj. je li iskorištenost resursa dala optimalne rezultate, dakle optimalan dobitak. Organizacije svoju uspješnost najčešće kontroliraju i ocjenjuju putem pokazatelja uspješnosti poduzeća.

Osnovni pokazatelji uspješnosti poduzeća su (Buble, 2013.):

- Udjel dobiti nakon oporezivanja u ukupnom prihodu
- Stopa rentabilnosti prema ukupnoj imovini
- Stopa rentabilnosti prema kapitalu i rezervama
- Dobit po zaposleniku
- Prosječno mjesečno isplaćene plaće po zaposleniku
- Profitna marža ili marža dobiti.

Govoreći o značenju organizacije, Sikavica i Novak (1999.) navode kako se ono ogleda u mnogim područjima društvenog života u kojima je uposleno više radnika i u kojima se troše sve veća materijalna sredstva. Upravo zahvaljujući organizaciji, omogućeno je realiziranje mnogih ciljeva, i to na brži način.

Značenje organizacije „nije ograničeno samo na čovjekovu privrednu djelatnost, nego i na njegovu cjelokupnu radnu i životnu aktivnost. Organizaciji omogućava realiziranje mnogih ciljeva koje čovjek ne bi mogao realizirati sam. Organizacija pomaže da se ciljevi kao takvi ostvare brže, ekonomičnije, kvalitetnije i racionalnije“ (VUP, Organizacija kao praktična disciplina, dostupno na [https://www.vup.hr Data>Files](https://www.vup.hr/Data>Files), pristupljeno 18.04.2021.).

## 1.2. Načela i oblici organizacije

Najvažnija načela organizacije jesu (Sikavica i Novak, 1999.):

1. Načelo podjele rada i specijalizacije,
2. Načelo povezivanja činitelja proizvodnje,
3. Načelo koordinacije,
4. Načelo dobrovoljnog uključivanja u organizaciju.

**Načelo podjele rada i specijalizacije** služi ne bi li se osiguralo efikasnije i racionalnije poslovanje, te se u ovom slučaju vrši raščlanjivanje zadataka sve do elementarnih dijelova – radnih mjesta. Smišljena podjela rada omogućuje povećanje radnog učinka pojedinca ili skupina radnika, organizacijskih dijelova te se realnije mogu pratiti sami rezultati rada.

**Načelo povezivanja činitelja proizvodnje** predstavlja sve radnje koje se međusobno usklađuju kao i svi činitelji unutar tih istih radnji pojedinačno.

**Načelom koordinacije** uspostavljaju se određene veze i odnosi između i unutar činitelja poduzeća. Koordinacija rada, koju uglavnom obavlja rukovoditelj, svih elemenata koji su angažirani u samoj realizaciji zadatka obavlja se s ciljem uspješnog ostvarenja zadataka.

**Načelo dobrovoljnog uključivanja u organizaciju** značajno je jer se u danom trenutku omogućuje postizanje međusobnog djelovanja poduzeća i interesa zaposlenih. Upravo radi toga, sve u skladu s mogućnostima, potrebno je osmisлити takva rješenja koja će što je više moguće poticati dobrovoljno uključivanje.

Gledajući na oblike organizacije, Sikavica (2011.) razlikuje formalnu organizacijsku strukturu i neformalnu organizacijsku strukturu. S obzirom na načelo izgradnje organizacijske strukture, **formalna organizacijska struktura** javlja se kao rezultat procesa organizacijske izgradnje te je ona kostur svake organizacije. Formalna organizacija je ona u kojoj je unaprijed utvrđen raspored poslova i sustav međusobnih

veza u određenoj organizaciji. Ona je propisana i službeno utvrđena, za razliku od neformalne koja nije uspostavljena ili predviđena formalnom organizacijom već nastaje spontano druženjem ljudi. **Neformalna organizacijska struktura** veže se za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji. Predstavlja skup relativno trajnih odnosa među ljudima koji su se razvili u toku zajedničkog rada. Neformalne grupe počivaju na zajedničkim vrijednostima, normama, ponašanjima i metodama djelovanja. Ona može biti usmjerena na ostvarivanje ciljeva organizacije, ali i na ostvarivanje užih i parcijalnih interesa određenih neformalnih skupina unutar same organizacije. Izjednačava se sa stvarnom organizacijom, no svaka stvarna organizacija ne mora biti neformalna. Za nju je karakteristično da može biti utjecajna do te mjere da dominira formalnom organizacijskom strukturom, te da je spontana.

### **1.3. Organizacijske vrste**

Kada se govori o organizacijskim vrstama tada se misli na načine provođenja unutarnje podjele rada i formiranja nižih organizacijskih jedinica unutar poduzeća (Sikavica, 2011.). Kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva, važno je da se odabere prava organizacijska struktura primjerena poduzeću i njegovoj okolini. Isti posao međutim nije jednostavan obzirom da je svako poduzeće različito te se sukladno tome razlikuju i njihove organizacijske strukture.

Razlikujemo sljedeće organizacijske vrste (Sikavica, 2011.):

1. Funkcijska organizacijska struktura
2. Procesna organizacijska struktura
3. Divizijska organizacijska struktura
4. Projektna organizacijska struktura
5. Matrična organizacijska struktura
6. Hibridna organizacijska struktura
7. Mješovita organizacijska struktura.

**Funkcijska organizacijska struktura** najstariji je i najrašireniji oblik organizacijske strukture, a temelji se na funkcijskoj podjeli posla i zaduženja. Ova struktura pogodna je za ona poduzeća koja svoje poslovanje odvijaju u stabilnoj okolini jer ne zahtijeva brze reakcije poduzeća. Prednosti funkcijske organizacijske strukture jesu (Sikavica, 2011.):

- visok stupanj specijalizacije i podjele rada
- stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova istih funkcija
- logična povezanost poslovnih funkcija
- racionalna uporaba resursa
- fleksibilnost oblikovanja strukture
- niski režijski troškovi
- olakšana obuka i osposobljavanje menadžera za vođenje pojedinih poslovnih funkcija.

S druge strane, nedostaci funkcijske organizacijske strukture jesu (Sikavica, 2011.):

- sporo prilagođavanje promjenama u poslovnoj okolini
- rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije
- razvučenost linije koordinacije i komunikacije
- sporo i neprimjereno odlučivanje
- nedostatak inovacija.

**Procesna organizacijska struktura** u uskoj je vezi s funkcijskom, no opet se međusobno bitno razlikuju. Ona se temelji na tijeku radnog ili pak poslovnog procesa kao kriteriju za formiranje organizacijskih jedinica ili pak timova, umjesto na poslovnim funkcijama. Spada u jedan od uobičajenih trendova pomaka od tradicionalnih hijerarhijskih organizacija, a osnova joj je izvršenje određenog posla kroz koordinaciju procesnih aktivnosti u određenom procesu. Prednost joj je što je ekonomična za oblikovanje radnih procesa te je vrijeme potrebno za obavljanje nekog posla skraćeno. Nedostatak je što zahtijeva dodatna sredstva za koordinaciju aktivnosti timova (Sikavica, 2011.).

**Divizijska organizacijska struktura** temelji se na grupiranju zadataka u temeljne organizacijske jedinice koje se obavljaju prema određenom objektu, kao što je program, proizvod, usluga i slično. Javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su poradi ekspanzije na nova tržišta morala mijenjati strukturu. Podjela rada i grupiranje poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja se prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca. Prednosti divizijske organizacijske strukture jesu (Sikavica, 2011.):

- veće organizacijske jedinice od funkcijskih
- oblik decentralizacije poduzeća
- razlučena odgovornost na niže razine
- osoba za potrebe glavnih menadžera
- brza prilagodba novonastalim uvjetima
- razvoj menadžera za top menadžera.

S druge strane, nedostaci divizijske organizacijske strukture jesu (Sikavica, 2011.):

- zalihost
- divizija nauštrb poduzeća
- potreba za velikim brojem kvalificiranih radnika
- otežana kontrola s vrha organizacijske piramide
- ograničeni resursi.

**Projektna organizacijska struktura** nastoji na jednom mjestu skupiti najsposobnije ljude da bi se riješio neki složeni zadatak, u određenom vremenu, uz određene troškove i uz traženu kvalitetu obavljenog rada. Ovdje je riječ o privremenom organizacijskom obliku koji se za određene potrebe interpolira u postojeću klasičnu organizacijsku strukturu. Oblikuje se s ciljem ostvarenja projekta, odnosno nestalnom obliku organizacije kojem se pristupa sa svrhom kreacije određenog proizvoda ili usluge koji je jedinstven, te je sukladno tome ista i vremenski obilježena.

**Matrična organizacijska struktura** maksimizira dobre strane funkcijske i proizvodne strukture te istovremeno minimizira njihove slabosti. Ista predstavlja određeni teorijski kompromis između centralizacije izvršenja i centralizacije objekta. To je oblik svrsishodno prilagođene projektne organizacije. Kao glavni cilj ovdje je postavljeno pronalaženje što bržeg načina razvoja proizvoda i usluga te maksimiziranja snaga, odnosno minimiziranja slabosti. Za ovu organizacijsku strukturu je karakteristična dualna odgovornost zaposlenih. Oni su istovremeno odgovorni i projektnom menadžeru i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice. Prednosti matrične organizacijske strukture jesu (Sikavica, 2011.):

- naglašena fleksibilnost
- pojačana koordinacija
- poboljšano komuniciranje
- veća motiviranost zaposlenika i odanost.

S druge strane, nedostaci matrične organizacijske strukture jesu (Sikavica, 2011.):

- pojačana mogućnost konflikata zbog dualne odgovornosti
- sporo odlučivanje
- povećani troškovi zbog dvostrukog menadžmenta.

**Hibridnu organizacijsku strukturu** karakterizira kombinacija funkcijske i multidivizijske komponente, no prvenstveno je fokus stavljen na divizijske jedinice koje imaju primarno mjesto u organizacijskoj strukturi. Poslovne funkcije obavljaju se zajednički i ujedinjeno s ciljem ostvarenja potreba svih dijelova poduzeća. Njome se nastoji ostvariti uspostavljanje ravnoteže između centralizacije i decentralizacije obavljanja pojedinih poslovnih funkcija.

**Mješovita organizacijska struktura** javlja se u multidivizijskoj organizacijskoj strukturi u kojoj se miješaju dvije ili više vrsta divizijskih jedinica na istoj razini. U širem kontekstu ovaj pojam se koristi kako bi se ukazalo na razlike u samom pristupu organizacijskog oblikovanja po cijeloj dubini organizacijske piramide u svakom poduzeću. Ovdje je

karakteristično da na pojedinim razinama dominira jedna vrsta strukture, a na drugoj druga vrsta strukture (Sikavica, 2011.).



## 2. ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

### 2.1. Unutrašnji čimbenici oblikovanja organizacije

Govoreći o unutrašnjim čimbenicima poduzeća misli se na one koji se nalaze unutar njega, te se njima može upravljati. Unutar organizacije se odvijaju svi važni procesi i događaji koji osiguravaju opstanak i razvoj poduzeća. Pod unutarne čimbenike oblikovanja organizacije spadaju (Grafikon 1.): ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, veličina, životni ciklus poduzeća, ljudski resursi, proizvod te lokacija. Nadalje, tu spadaju i organizacijska struktura, kultura i njezini resursi. Svi navedeni čimbenici međusobno su povezani, pa promjena jednog čimbenika automatizmom izaziva promjene kod drugih čimbenika (Sikavica et.al., 2007.).

**Grafikon 1. Unutrašnji čimbenici oblikovanja organizacije**



Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P. i Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 72./73.

Ciljevi i strategija najvažniji su čimbenici oblikovanja organizacijske strukture. Oni su nužnost kojoj se teži i koju se žele ostvariti, radi boljitka organizacije u budućnosti. Ciljevi će definirati što organizacija želi postići, a strategija kako će se postići unaprijed zacrtani ciljevi.

Zadaci i tehnologija važni su čimbenici oblikovanja organizacijske strukture poduzeća. Predstavljaju osnovu od koje polazi svako poduzeće. Nastaju na temelju utvrđenih ciljeva i strategija poduzeća. Zadaci stvaraju rad te potrebu za određenom tehnologijom. Vrhunska tehnologija i učinkovita proizvodnja, visoko stručan menadžment i dinamična politika razvoja novih proizvoda stvaraju veliku konkurentnost (Sikavica et.al., 2007.).

Kod veličine poduzeća govorimo o malom, srednjem ili velikom poduzeću te ona igra važnu ulogu u modeliranju organizacijske strukture. Poduzeća, baš kao i ljudi, u svom rastu i razvoju prolaze kroz različite faze koje čine njihov životni ciklus. Životni ciklus poduzeća definira faze kroz koje prolazi svako poduzeće, a to su: poduzetnička faza / faza izgradnje, faza rasta / faza kolektivnog duha, faza formalizacije / faza diferencijacije, faza elaboracije / konsolidacije / usavršavanja. Svaka se organizacija prema tome rađa, živi te eventualno umire (Buble, 2013.).

Ljudski resursi spadaju pod iznimno važan čimbenik poduzeća, zato što ono ne bi postojalo bez njih. Najveća vrijednost svakog poduzeća, a pogotovo onog čija je osnovna djelatnost pružanje usluge, jesu njegovi zaposlenici. Upravo radi navedenog, ovaj čimbenik oblikovanja organizacije ima važnu ulogu. Ljudski resursi utječu na oblikovanje organizacije svojim znanjem i sposobnošću te imaju presudan utjecaj na određeni način oblikovanja organizacijskih jedinica. Mogu omogućiti provođenje ili pak neprovođenje usvojene organizacije (Sikavica i Bahtijarević Šiber, 2004.). U suvremenim poslovnim okolnostima, način upravljanja ljudskim resursima ključan je za uspješnost poslovanja poduzeća. Jambrek i Penić (2008.;1183) navode da „već i sam koncept *upravljanja ljudskim potencijalima* znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću.“

Proizvod je važan čimbenik organizacije, a o njegovoj vrsti ovisi odabir organizacijske strukture, ali i organizacija njezinih elemenata. Lokacija predstavlja relativno stabilnu

veličinu i ona se, za razliku od ostalih čimbenika, teško može mijenjati. Lokacija, kao i razmještaj organizacijskih jedinica odredit će izbor organizacijske strukture te također utječe na optimalnu strukturu ljudskih resursa poduzeća.

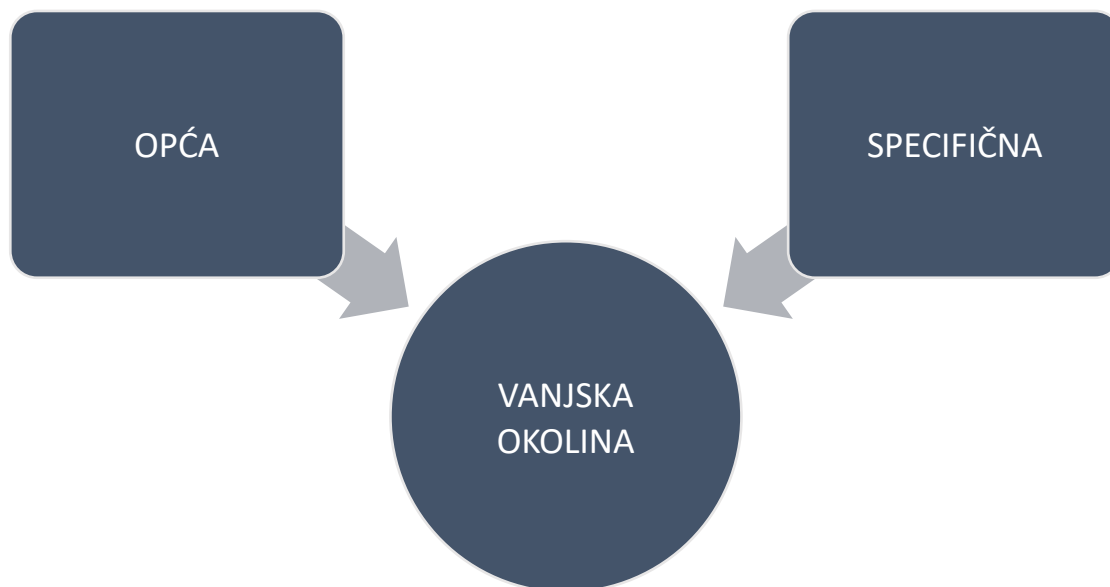
Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između i unutar elemenata organizacije, dok organizacijska kultura označava ukupnost stavova, normi, uvjerenja, pogleda, vrijednosti koje dijeli većina zaposlenika u poduzeću te se smatra ključnom za razumijevanje poduzeća i njegove uspješnosti. Organizacijski resursi mogu biti fizički, ljudski, informacijski i financijski, te označavaju sve prirodne i proizvedene stvari, ljudska znanja i sposobnosti (Sikavica i Bahtijarević Šiber, 2004.).

## **2.2. Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije**

Vanjska okolina poduzeća klasificira se prema općoj i specifičnoj okolini (Grafikon 2.). Ovdje je riječ o vanjskim utjecajima i snagama koji djeluju na poduzeće, stvarajući prilike i prijetnje.

Važno je upoznati snage vanjske okoline kako bi se moglo ublažiti njihovo djelovanje ili pak prilagoditi organizaciju poduzeća takvoj okolini te pronaći adekvatne odgovore na izazove koji iz nje dolaze. S ciljem prilagodbe ili pak ublažavanja djelovanja vanjske okoline, veoma je važno da poduzeće upozna njezine snage, obzirom kako su poduzeće i vanjska okolina u konstantnoj interakciji (Sikavica et.al., 2007. i Sikavica i Novak, 1999.).

## Grafikon 2. Podjela vanjske okoline



Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P. i Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 104.

Pod opću okolinu (Grafikon 3.) spadaju:

- političko-pravna okolina (država ima djelovanje na poduzeće u vidu utjecaja na alokaciju resursa, preraspodjele dohotka, utvrđivanja zakonskog okvira te makroekonomske stabilizacije),
- ekonomska okolina (riječ je o cjelokupnom zdravlju ekonomskog sustava unutar kojeg poduzeće djeluje, kao što je inflacija, kamatne stope, nezaposlenost, potražnja, zbivanja u svjetskoj ekonomiji, ograničenost resursa i sl.),
- tehnološka okolina (tehnološki napredak stvara nove proizvode, tehnike, načine upravljanja i komuniciranja stoga je važno pratiti i primjenjivati promjene u istoj) i
- socijalno-kulturna okolina (riječ je o stavu prema radu, obrazovanju stanovništva, demografskim promjenama, vrijednostima i vjerovanjima ljudi) (Buble, 2013.).

**Grafikon 3. Opća okolina kao vanjski čimbenik oblikovanja organizacije**

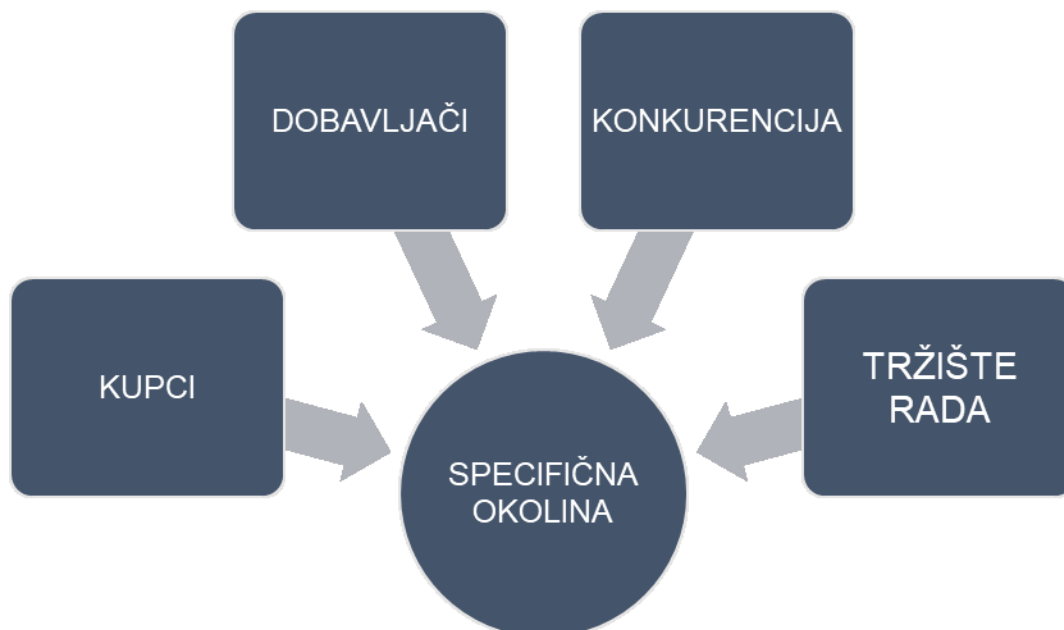


Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P. i Novak, M. (1999.) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 72./73.

Specifičnu vanjsku okolinu (Grafikon 4.) čine sljedeće snage:

- Kupci,
- Dobavljači,
- Konkurencija i
- Tržište rada. (Sikavica et.al., 2007.)

#### Grafikon 4. Specifična okolina kao vanjski čimbenik oblikovanja organizacije



Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P. i Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 72./73.

U nastavku rada, odnosno sljedeće poglavlje osvrće se na suvremene trendove u oblikovanju organizacijske strukture, o čemu se donosi opširnije kroz obradu poglavlja.

### **3. SUVREMENI TRENDОВI U OBLIKOVANJU ORGANIZACIJE**

#### **3.1. Pojam i elementi organizacijske strukture**

Organizacijska struktura je sustav odnosa između ljudi radi izvršenja nekih određenih zadataka i od velike je važnosti za organizaciju poduzeća (Sikavica i Bahtijarević Šiber, 2004.). Veoma je važno da se organizacijska struktura svakog poduzeća kontinuirano održava i mijenja u skladu sa svim promjenama. Treba biti fleksibilna i promjenjiva u skladu s trendovima i uvjetima poslovanja (Žugaj et.al., 2004.). Organizacijska struktura poduzeća „ne predstavlja statičan, već dinamičan element organizacije te se mijenja u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća“ (Sikavica, 2011.; 333).

Od velike je važnosti da organizacijska struktura slijedi ciljeve i strategije poslovanja i razvoja poduzeća. Izbor organizacijske strukture spada u skupinu najvažnijih poslovnih odluka, a koliko će koja jedinica u strukturi biti velika, ovisi o čimbenicima poput grupiranja poslova, zadataka, radnih grupa, funkcija, divizija sve do razine organizacije kao cjeline. Osnovni razlog grupiranja poslova je potreba da se svi poslovi povežu, odnosno koordiniraju. Odlukom o organizaciji utvrđuje se organizacijska struktura društva, poslovne domene i upravljanje organizacijskim jedinicama, razgraničenja poslova između organizacijskih jedinica te mikro-organizacijska struktura društva kojom se definiraju i vrednuju radna mjesta potrebna za optimalno provođenje poslovnih aktivnosti u svim organizacijskim dijelovima društva.

#### **3.2. Izgradnja organizacijske strukture**

##### *3.2.1. Formalna organizacija*

Formalna organizacija javlja se kao rezultat procesa organizacijske izgradnje te je ona kostur organizacije svakog poduzeća. Riječ je o unaprijed utvrđenom rasporedu poslova i sustavu međusobnih veza unutar neke organizacije. Formalna organizacija je propisana i službeno utvrđena, za razliku od neformalne koja nije uspostavljena ili

predviđena formalnom organizacijom, već nastaje spontano druženjem ljudi. Za formalnu organizaciju je karakteristično to da su kod nje utvrđeni svi poslovi koje treba obaviti u organizaciji, određen je status izvršnih i menadžerskih radnih mjesta, te su propisana pravila i norme ponašanja u poduzeću. Menadžeri odlučuju što zaposleni trebaju raditi, a svaka razina ima svoje nadređene i podređene zaposlenike.

### *3.2.2. Neformalna organizacija*

Neformalna organizacija veže se uz ljude i njihovo djelovanje u organizaciji. Ovdje je riječ o određenom skupu odnosa među ljudima u poduzeću, a isti taj skup odnosa razvija se unutar njihovog zajedničkog rada. Ono što je važno jest činjenica kako ovakav skup odnosa ima djelovanje na formalne organizacijske ciljeve. Također, neformalna organizacija morala bi obavljati dužnosti formalne organizacije, isto kao što ih obavlja formalna organizacija. Nije pravilo da se ovakva vrsta organizacije mora smatrati izričito negativnom. Upravo suprotno, ona može uvelike pomoći pri ostvarenju formalno utvrđenih ciljeva organizacije, određenih interesa (Sikavica i Bahtijarević Šiber, 2004.).

Razlikuju se dvije vrste neformalnih skupina: interesne grupe te prijateljske skupine. Kod interesnih grupa riječ je o povezivanju zaposlenih posredstvom prirode posla kojeg obavljaju u poduzeću, dok se kod prijateljskih skupina osnova povezivanja zaposlenih nalazi izvan poduzeća. Može se dogoditi da neformalna organizacija ima toliko jaki utjecaj da dominira formalnom organizacijom, iako je riječ o spontano formiranoj vrsti organizacije. Ono što se pritom uočava jest činjenica da i kod neformalne organizacije postoji vođa, te da ona ima svoju hijerarhiju i ciljeve (Sikavica i Bahtijarević Šiber, 2004.).

Primjerice, unutar organizacije se među poslovnim funkcijama mogu pojaviti određene interesne grupe. Naime, iz svake poslovne funkcije se izdvaja jedna ili više osoba koje se onda grupiraju u određeni tim koji radi zajednički na rješavanju određenog zadatka. Također, u organizaciji se mogu pojaviti i prijateljske grupe koje nastaju tako što se neki



zaposlenici izvan radnog vremena druže, primjerice na kavi, u kinu, na pilatesu, zajedno odlaze na putovanja, tečajeve, kuglanje, i slično.

### **3.3. Digitalna transformacija**

Iznimno je važno za uspješnost poslovanja poduzeća da pružanje vrijednosti krajnjem korisniku bude kvalitetno odrađeno. Digitalna transformacija u ovom se slučaju javlja kao temeljita promjena navedenoga, a riječ je o skupu modernih alata i procesa pomoću kojih se nastoji riješiti poslovne probleme te osigurati zadovoljstvo kupaca (Westerman, et.al., 2014.). Digitalna transformacija i rezultirajuće inovacije poslovnog modela iz temelja su promijenile očekivanja i ponašanja potrošača, izvršile pritisak na tradicionalna poduzeća i poremetile brojna tržišta (Verhhoef et al., 2019.). Ovdje je riječ o jednoj vrsti radikalne izmjene korištenja tehnologije, ljudi te procesa, preispitivanja svega navedenoga, s ciljem izvršenja temeljne promjene poslovnih performansi. Digitalizacija je postala neophodna da bi se ostvario rast i razvoj poduzeća i svih njegovih dijelova. Ona omogućuje pronalaženje rješenja za postojeće probleme, te rješavanje novih pitanja koji bivaju stavljeni pred poduzeće u suvremenom dobu poslovanja.

Digitalna transformacija, prije svega, „znači četiri stvari:

- Nova tehnologija koja daje novu snagu organizaciji, što tradicionalne tvrtke ne posjeduju
- Nove korisnike koje zanima nova usluga i novi proizvodi
- Novo ponašanje postojećih korisnika koje se obično previdi, zato što se razlikuju od novih korisnika
- Novi biznis model poslovanja“ (PD LV native tim, 2020.).

Digitalna transformacija označava radikalno preispitivanje načina na koji organizacija koristi tehnologiju, ljude i procese kako bi iz temelja promijenila poslovne performanse. Zahtijeva međuresorsku suradnju kako bi se spojile različite filozofije poslovanja u jednu zajedničku, usmjerenu na poslovanje s modelima brzog razvoja aplikacija. Ovdje je

svakako riječ o velikoj organizacijskoj promjeni, koja se poduzima kako bi se pronašli novi poslovni modeli i tokovi prihoda. Te promjene uvode se poradi promjene kupčevih očekivanja oko proizvoda i/ili usluge (Westerman, et al., 2014.). Nekada se digitalna transformacija odvijala kako bi se poduzeće suprotstavilo potencijalnim smetnjama od strane postojećih i novih poduzeća, a danas je digitalna transformacija postala skoro pa imperativ opstanka na tržištu.

Da bi digitalna transformacija bila uspješna, potrebno je slijediti šest koraka kako bi se utjecalo na vrstu promjene koju poduzeće želi postići (Westerman, et al., 2014.). Grafikon 5. prikazuje korake u procesu digitalne transformacije poslovanja poduzeća.

### Grafikon 5. Šest koraka digitalne transformacije



Izvor: izrada autorice prema Westerman, G. et.al. (2014.) *Leading digital: turning technology into business transformation*, Harvard Business Review Press, Boston, str. 175.-179.

Usklađivanje ciljeva s poslovnim ciljevima (1. korak). Ovo je važna stavka u procesu transformacije, zato što je iznimno bitno znati koji su to poslovni ishodi koje poduzeće želi postići za svoje kupce. Ključno je da menadžeri znaju problem koji se nastoji riješiti poslom te shodno tome i uskladiti ciljeve.

Biti odvažan tokom postavljanja opsega transformacije (2. korak). Ukoliko je digitalna transformacija uspješna, ona će biti 1,5 puta veća od samog opsega poduzeća, čime će se osigurati prepoznavanje najvećeg utjecaja u tehnološkim ulaganjima.

Zajedničko stvaranje IT-ja i poduzeća (3. korak). S ciljem rješavanja problema i stvaranja vrijednosti za kupce, važno je da se među cjelokupnim poduzećem ostvaruje suradnja s IT-jem, a ona se mora odvijati u dvosmjernoj komunikacijskoj liniji, s jasnom vizijom onog čemu se teži.

Prihvatanje adaptivnog dizajna (4. korak). Uspješne digitalne transformacije karakterizirane su prihvatanjem adaptivnog dizajna jer se upravo zahvaljujući njemu omogućuje češće prilagođavanje strategije transformacije.

Voditi se agilnošću (5. korak). Važno je poticanje preuzimanja rizika i brzog djelovanja u smjeru potražnje na tržištu. U poduzeću bi se trebalo dozvoliti svim zaposlenicima da donose uloge i da uče, čak i na eventualnim greškama.

Ne žuriti s digitalnom transformacijom (6. korak). S obzirom da digitalna transformacija zahtijeva uvođenje preventivnih promjena, nije u redu žuriti s njima radi konkurenata i pritisaka koji dolaze od njih. Ipak, kretanje za tim preventivnim promjenama mora se postepeno odvijati, i to prije nego se iscrpe trenutni izvori prihoda poduzeća, te se trebaju upotrijebiti različiti značajni koraci kako bi se istražilo tržište. Iako nije poželjno požurivati, ipak je u ovom slučaju kritično postojanje snažne pristranosti prema promjenama.

Da bi se digitalna transformacija uspješno sprovela, Westerman, et.al. (2014.) navode kako je ključno posjedovanje odgovarajućih vještina osoblja, odnosno da u poduzeću

rade pravi profili zaposlenika. Digitalna transformacija podrazumijeva privlačenje zaposlenika s digitalnim i analitičkim vještinama koje mogu zamijeniti postojeću radnu snagu. Razni inženjeri u području softvera, analitičari, menadžeri digitalnih tehnologija i IT stručnjaci, kao i voditelji proizvodnje ostaju ključna uloga za svako poduzeće koje želi predstaviti nove proizvode i/ili usluge. Vodstvo ljudskih potencijala igra ključnu ulogu daljnje implementacije digitalne transformacije, kao i održavanje i njegovanje veze između IT-ja i samog poslovanja poduzeća. Iznimno je ključno da su zaposlenici u sinergiji, da provode kvalitetne operacije i da ne zaostaju u svojim zaduženjima i zadacima. Sa uspješnom provedbom digitalne transformacije, omogućuje se poboljšanu agilnost i inovativnost, povećava se dobit, poboljšava se produktivnost, transformira se korisničko iskustvo, veći je uvid na temelju podataka, suradnja na odjelima je značajnija i izraženija, potiče se digitalna kultura te dovodi do sveukupno boljeg korisničkog iskustva.

Postoje tri glavna vanjska čimbenika koja pokreću potrebu za digitalnom transformacijom. Ona poduzeća koja se ne mogu prilagoditi djelovanju tih čimbenika, vrlo je vjerojatno da će ih zamijeniti ona poduzeća koja u svoje poslovanje imaju inkorporiranu digitalnu transformaciju (Verhoef et.al., 2019.):

- prateća tehnologija poput kriptovaluta, pametnih telefona, interneta, računalstvo u oblaku, umjetna inteligencija (AI) i slično,
- zbog ulaska prateće tehnologije konkurencija se dramatično mijenja,
- ponašanje potrošača se mijenja kao odgovor na digitalnu transformaciju, njihova kupnja sve se češće prebacuje na internetske trgovine. Potrošači su više povezani, informirani, osnaženi i aktivniji, oslanjaju se na aplikacije, itd.

### **3.4. Virtualna povezanost**

S obzirom na brz napredak informacijske i telekomunikacijske tehnologije unazad par godina, počele su se razvijati virtualne organizacije, pa samim time i virtualna povezanost unutar i izvan njih (Banović i Miljković Krečar, 2014. prema DeRosa i Lepzinger, 2010.). Virtualna povezanost u doba COVID-19 pandemije postala je još

značajnija. Kako se zbog restrikcija nije moglo povezivati osobno, u četiri oka, moglo se povezivati virtualno. Stvaranjem virtualne povezanosti u organizacijama omogućeno je preživljavanje velikog dijela poduzeća. Ovdje je riječ o organizaciji koja je virtualna, a skup je više povezanih različitih subjekata geografski distribuiranih, funkcionalno i/ili kulturno različitih. Njihova povezanost odvija se elektroničkim oblicima komunikacije i oslanjaju se na lateralne, dinamične odnose za koordinaciju. Kod virtualne organizacije pozitivno je to što se posao može obavljati s bilo kojeg mjesta, u bilo koje vrijeme. Ono što povezuje radnike jest identificiranost koja služi kao poveznica radnika uz organizaciju. U budućnosti se očekuje da će organizacijska struktura virtualne organizacije imati beskonačnu raznolikost, a sve će biti promjenjive. Fokus će se pomaknuti s „tko smo“ na „ono što radimo“, a iz organizacijske strukture ka projektima ili proizvodima (Čulo, 2016.).

Primarni smisao virtualne povezanosti jest da se povežu kupac i prodavač putem digitalne platforme. Primjer su razni portali koji dostavljaju namirnice, portali za posao, pa tako i poduzeće koji se obrađuje kao primjer u ovome radu. Kada je riječ o virtualnoj organizaciji i virtualnoj povezanosti, tada se često isto poistovjećuje s različitim konceptima novih načina oblikovanja organizacije. Inače, u pravilu, virtualna organizacija ne postoji kao fizički entitet, ona je prividna. Kada se govori o tehnologiji virtualne povezanosti, onda je riječ o relativno jeftinom načinu povezivanja i komuniciranja, neovisno o udaljenosti među subjektima, te samim time virtualna povezanost ima mnoge primjere primjene, komunikacija klijenata sa zaposlenicima, od web shopova, održavanje predavanja, raznih tečajeva, razgovora za posao, rada od kuće i slično.

Primjer virtualne organizacijske strukture koji susrećemo gotovo svaki dan je „mreža novinara i općenito novinarska i medijska industrija. Svaki novinar radi samostalno na nekoj reportaži najčešće negdje na terenu, većinu svoje koordinacije dobiva preko informacijske tehnologije, lako može pisati za jedne ili druge novine ili napraviti reportažu za neki radio, odnosno televizijsku postaju i tako dalje“ ([www.organizacija.awardspace.biz](http://www.organizacija.awardspace.biz)).

Virtualna povezanost se ne veže nužno uz postojanje virtualne organizacije. Ona može postojati i bez nje, što je jasno iz prethodno navedenih primjera. Pojavom COVID-19 pandemije, virtualna povezanost postala je iznimno značajna i osigurala je preživljavanje mnogih. Neovisno je li riječ o raznim web shopovima, mrežnim sastancima putem Microsoft Teamsa, Zoom-a, Skype-a, Big Blue Button-a i slično, ona omogućuje povezanost u svako doba dana na svakom mjestu, gdje god se nalazili.

Za kupce to znači da im je poduzeće uvijek dostupno (0-24h), dok za poduzeće znači da ostvaruju dodanu vrijednost za svoje krajnje korisnike, a gledano u smislu zaposlenika, da su im isti dostupni i online, da se posao može riješiti mrežnim putem, da nije prijeka potreba da se dolazi fizički na radno mjesto, nego se ono može stvoriti i virtualno. Upravo je zahvaljujući virtualnoj povezanosti osigurano donekle normalno poslovanje za mnoga poduzeća, a za neka koja su pametnom kombinacijom agilnosti i digitalne transformacije povukle prave poteze, omogućila im je učvršćivanje i stvaranje tržišne liderske pozicije.

Virtualna povezanost zahtijeva organizirani način rada putem informacijske i komunikacijske tehnologije. Tehnološki mediji i alati „koji omogućuju djelotvornu virtualnu komunikaciju su brojni: poslovna pisma, dopisi i ostali tiskani materijali, telefaks, telefon, mobitel, videotelefon, videokonferencije, elektronička pošta, elektroničke oglasne ploče, forumi na internetu, sustavi za potporu odlučivanju, sastanci posredstvom interneta, intranet, Skype, Teamviewer...” (Banović i Krećar, 2014.; 194). Danas su informacijska i komunikacijska tehnologija postale nadasve neizbježne i mnoga poduzeća ih primjenjuju jer se njihovom primjenom ostvaruju razne koristi. Među ostalim, isto je neizbježna stavka kada se govori o stvaranju konkurentnosti jer se trendovi u poslovanju na tržištu moraju pratiti. Virtualna povezanost ima mnoge prednosti, poput proširenja poslovanja, fleksibilnosti, maksimizacije postojećih resursa, nižih troškova poslovanja (Banović i Krećar, 2014. prema Kolaković, 2010.).

Kod virtualne povezanosti od iznimnog značaja jest osiguranje kvalitete komunikacije. Naime, komunikacijska mreža mora biti prikladna i jasno oformljena. Svaki član tima mora biti upoznat s obveznim kanalima distribucije i važno je da se radi na njihovim međusobnim odnosima s ciljem omogućavanja pravovremenog dolaska informacija na

odredište, na neometan način (Banović i Krećar, 2014. prema Lurey i Raisinghani, 2001.).

### **3.5. Agilnost**

Početak 1990-ih pojavilo se novo rješenje za upravljanje dinamičnim i promjenjivim okolišem (Nafei, 2016. prema Gunasekaran, 1999.). Agilnost se definira kao sposobnost prilagođavanja i reagiranja na promjene, gdje se pritom te iste promjene doživljavaju kao prilika, a ne kao prijetnja.

Zahvaljujući sposobnosti da se predvidljivo zadovolje brzo mijenjajuće potrebe kupaca i ispune obećanja, organizacije kojima je agilnost izražena, imaju održivu konkurentsku prednost. Ona pruža poduzeću mogućnost brzog odgovora i kompatibilnosti s okolinom te joj omogućuje da poboljša svoju učinkovitost.

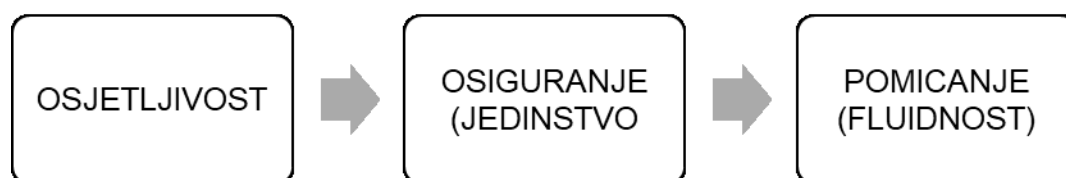
Dyer i Shafer (1998.) agilnost definiraju kao sposobnost organizacije da bude beskonačno prilagodljiva bez potrebe za radikalnim promjenama. Riječ je o iznimno važnoj „osobini“ organizacije jer one koje žele preživjeti u današnjem poslovnom svijetu, a posebice napredovati, važno je i značajno da one povećaju brzinu svoga djelovanja, inovativnost te prilagodljivost promjenama u okruženju.

Zitkiene i Deksnys (2018.) agilnost definiraju kao organizacijsku sposobnost prepoznavanja neočekivanih promjena u okruženju i odgovarajućeg reagiranja na brz i učinkovit način korištenja i rekonfiguracije unutarnjih resursa, čime se stječe konkurentska prednost u procesu. Nafei (2016.) prema Yusuf et al. (1999.) agilnost definira kao uspješnu primjenu konkurentskih osnova poput brzine, fleksibilnosti, inovativnosti i kvalitete putem integracije rekonfigurabilnih resursa i najboljih praksi okruženja bogatog znanjem za pružanje proizvoda i usluga vođenih kupcima u okruženju koje se brzo mijenja.

Agilnost igra važnu ulogu u životu organizacije jer pruža osoblju znanje, visoke vještine, restrukturiranje i organizacijske procese, koristeći novu tehnologiju (Nafei, 2016. prema Sherehiy, 2008.).

Agilnost ima tri organizacijske sposobnosti, a prikazuje ih Grafikon 6.

### Grafikon 6. Tri organizacijske sposobnosti agilnosti



Izvor: izrada autorice prema Wyman, O. (2018.) *Organizational agility*, IESE Business School, Navarra, str.7., dostupno na [Organizational agility \(oliverwyman.com\)](http://www.oliverwyman.com) (pristupljeno 17.05.2021.)

**Osjetljivost** kao organizacijska sposobnost označava sposobnost otkrivanja, prepoznavanja i procjene prilika i izazove koje nameće promjenjivo vanjsko okruženje te podržava informirano odlučivanje.

**Osiguranje (jedinstvo)** se odnosi na učinkovitu mobilizaciju potrebnih resursa iz različitih organizacijskih dijelova te izvana ne bi li se uspjela uhvatiti vrijednost od prilika koje je organizacija prepoznala.

**Pomicanje (fluidnost)** označava sposobnost organizacije da izvrši internu transformaciju s ciljem odražavanja novih zahtjeva vanjskog okruženja. Organizacije s ovom vrstom agilnosti najprihvatljivije su za promjene.

Organizacijska agilnost znači sljedeće ([www.djaa.com](http://www.djaa.com)):



- prilagodba vanjskim i unutarnjim promjenama,
- brzo ispunjavanje zahtjeva i očekivanja kupaca,
- vodi promjenu poboljšavajući kulturu, prakse i ishode i
- održavanje kontinuirane konkurentske prednosti.

Agilnost označava održivu konkurentsku prednost. Ta prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da velikom brzinom osjeti potrebe kupaca i isporuči ono traženo u najkraćem vremenu, te iz sposobnosti da se brzo razviju i implementiraju nove strategije i provede reorganizacija. Ukratko, riječ je o davanju brzog odgovora na pružene nove mogućnosti. Inovacija, brzina i okretnost danas su postali od iznimnog značaja za organizacije i njihovo poslovanje, te se upravo agilnost ovdje javlja kao rješenje za održivu konkurentnost organizacije. Ovakav pristup opet traži česte i opsežne promjene, no one imaju pozitivan i dugoročan utjecaj na cijelu organizaciju (Jorgen, 2018.).

Prednosti veće agilnosti uključuju ([www.djaa.com](http://www.djaa.com)):

- zadovoljne kupce i zaposlenike
- povećanu poslovnu otpornost
- poboljšanu produktivnost
- poboljšane ekonomske ishode.

Stratešku agilnost organizacije „nije moguće kupiti ili outsourcati. Ona se stvara uz bezrezervnu podršku samog poduzetnika i najvišeg menadžmenta jer je za nju potrebno promijeniti mentalni sklop organizacije, stvoriti odgovarajuću korporativnu kulturu sklonu inovacijama, te općenito drugačiji pristup poslovanju“ (Jutarnji.hr, Agilne organizacije posluju bolje u novoj normalni, dostupno na [Novac - Agilne organizacije posluju bolje u novoj normalni \(jutarnji.hr\)](https://www.jutarnji.hr/vijesti/2021/04/07/novac-agilne-organizacije-posluju-bolje-u-novoj-normali) (pristupljeno 07.04.2021.)).

Kod agilne organizacije timovi optimiziraju svoje poslovne procese, razvijaju strategiju s jasnim i odlučnim novim obvezama i brzo prilagođavaju organizaciju po potrebi kako bi iskoristili nove mogućnosti koje se pružaju. Primjena agilnog pristupa u poslovanju omogućuje da organizacija ostane fleksibilna, da je stalno otvorenih očiju, traži nova

rješenja, da je uvijek spremna preispitati svoje prošle izbore te da promijeni smjer sukladno novim informacijama, koristeći se iterativnim poboljšanjima. Kada se promatraju prethodno opisane organizacijske strukture prethodno u radu, teško je u nekoj zamisliti agilnost. Primjerice, formalne strukture koje su ranije objašnjene, ukorijenjene su u tradicionalne načine vođenja posla. Pažnju pridaju kontroli resursa i usklađenosti, umjesto brzini i agilnosti. S druge strane, moderne strukture usmjerene su na samoorganiziranje i osobno ispunjenje, ali ne ukazuju na samopouzdanje potrebama kupaca i promjenjivo poslovno okruženje. Agilan organizacijski dizajn dinamičan je, fleksibilan i u konačnici optimiziran za vrijednost kupca (sadašnja i buduća), a ne za resurse ili kontrolu vodstva. Iako „ne postoji ni jedan pravi organizacijski dizajn koji će čarobno ubrizgati agilnost u samu organizaciju, može se prilagoditi organizacijsku operativnu strategiju i tako dizajnirati da ona podržava stvarnost poslovnog okruženja u kojem se organizacija nalazi“ (Jorgen, 2018., 121).

Agilnost ima i svoje pokretače koji se svrstavaju u pet glavnih kategorija Zitkiene i Deksnys (2018., 124) prema Eshlaghy et al. (2010.) i Sharifi i Zhang (2001.):

- „promjene na tržištu,
- konkurencija,
- kupci,
- tehnologije i
- socijalni čimbenici.“

Razlog što se upravo oni nazivaju pokretačima agilnosti leži u činjenici da vrše pritisak na organizaciju da se prilagodi okruženju koje je promjenjivo, stječući tako ili pak održavajući svoju konkurentsku prednost. Drugim riječima, pokretači agilnosti prisiljavaju organizacije da ostanu ili postanu agilne. Svaku organizaciju pokrenut će drugi organizacijski čimbenik, jer nije nužno da ono što pokreće jednu organizaciju mora pokrenuti i drugu. Kako se poslovno okruženje neprestano mijenja, agilna organizacija također neprestano primjenjuje svoje mogućnosti i prakse kako bi se prilagodila tim promjenama.

## **4. ANALIZA PRIMJENE TRENDOVA DIGITALNE TRANSFORMACIJE, VIRTUALNE POVEZANOSTI I AGILNOSTI U ORGANIZACIJI PODUZEĆA ENTRIO TEHNOLOGIJE D.O.O.**

### **4.1. Opći podaci o poduzeću**

Entrio tehnologije d.o.o. jest mikro poduzeće osnovano 2011. godine sa sjedištem u Zagrebu, Zaharova 9. Registrirana djelatnost prema NKD-u (2007.) je 4791- Trgovina na malo preko pošte ili interneta (Entrio tehnologije d.o.o., dostupno na [www.fininfo.hr](http://www.fininfo.hr) pristupljeno 17.05.2021.).

Registrirane djelatnosti poduzeća su sljedeće:

- „kupnja i prodaja robe,
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu,
- zastupanje inozemnih tvrtki,
- izdavačka djelatnost,
- tiskanje časopisa, knjiga i brošura, prospekata, reklamnih kataloga i dr. tiskanog materijala,
- umnožavanje snimljenih i zvučnih zapisa te videozapisa,
- računalne i srodne djelatnosti,
- pružanje usluga informacijskog društva,
- djelatnost nakladnika,
- distribucija tiska,
- djelatnost javnog informiranja,
- djelatnost pružanja audio i audiovizualnih medijskih usluga putem elektroničkih komunikacijskih mreža,
- djelatnost pružanja usluga elektroničkih publikacija putem elektroničkih komunikacijskih mreža,
- djelatnost pružanja medijskih usluga televizije i/ili radija,
- djelatnost proizvodnje audiovizualnih djela,

- javne govorne usluge u nepokretnoj telekomunikacijskoj mreži,
- javne govorne usluge u pokretnoj telekomunikacijskoj mreži,
- davanje u najam telekomunikacijske mreže ili njezinih dijelova,
- radiofuzijske usluge,
- usluge kabelaške distribucije,
- usluge s dodatnom vrijednosti,
- usluge davanja pristupa Internetu,
- usluge prijenosa govora putem internetskog protokola (VoIP),
- ostale usluge prijenosa govora, zvuka, podataka, dokumenata, slika i drugog, osim javnih govornih usluga,
- usluge prijenosa govora, zvuka, podataka, dokumenata, slika i drugog telekomunikacijskim kapacitetima u nepokretnoj i pokretnoj satelitskoj službi,
- promidžba (reklama i propaganda),
- organiziranje sajmova, izložbi, kongresa, simpozija, seminara i sl.,
- organiziranje koncerata, priredbi, revija, izložbi, festivala, zabavnih igara i sl.,
- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane,
- pripremanje i usluživanje pića i napitaka,
- pružanje usluga smještaja,
- pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering),
- turističke usluge u nautičkom turizmu,
- turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude,
- ostale turističke usluge,
- sportska priprema, rekreacija i poduka,
- upravljanje i održavanje sportskom građevinom,
- iznajmljivanje motornih vozila,
- iznajmljivanje predmeta za kućnu uporabu i kućanstvo,
- iznajmljivanje strojeva i opreme,
- djelatnost iznajmljivanja plovila i
- djelatnost turističke agencije“ (Entrio tehnologije d.o.o., dostupno na [www.fininfo.hr](http://www.fininfo.hr), pristupljeno 17.05.2021.).

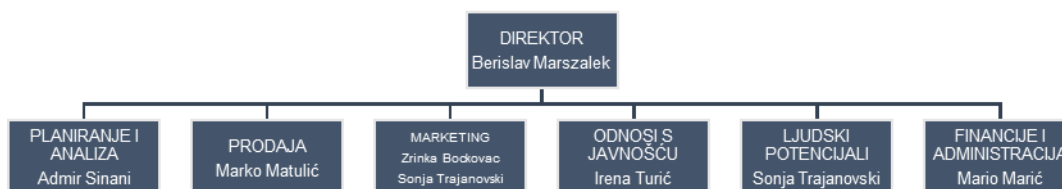
Posao kojim se poduzeće bavi je prodaja proizvoda i usluga kao posrednika putem internet stranica. Njihov Entrio sustav namijenjen je organizatorima događaja (koncerti, konferencije, festivali, predstave, edukacije i sl.) koji žele prodavati ulaznice za različite događaje krajnjim kupcima. Drugim riječima, poduzeće vrši usluge generiranja i izdavanja ulaznica za pristup događajima.

Prateći tržišne trendove, zauzeli su čvrstu poziciju između standardnih i modernih prodaja ulaznica, točnije *full-online ticketing* sustava. Mogu se pohvaliti činjenicom kako su u našoj regiji jedina potpuno automatizirana *ticketing* platforma. Surađuju s preko 800 organizatora, odradili su više od 6000 događaja te prodali preko 1,5 milijuna ulaznica.

## 4.2. Organizacija poduzeća

Sukladno vlastitom razumijevanju, kao i teorijskim temeljima, autorica rada sastavila je organizacijsku strukturu poduzeća Entrio Tehnologije d.o.o. Grafikon 7. prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća Entrio Tehnologije d.o.o.

**Grafikon 7. Organizacijska struktura poduzeća Entrio Tehnologije d.o.o.**



Izvor: samostalna izrada autorice sukladno javno dostupnim podacima, dostupno na službenoj mrežnoj stranici poduzeća Entrio Tehnologije d.o.o., [www.entrio.hr](http://www.entrio.hr) (pristupljeno 24.05.2021.).

Zaključuje se kako poduzeće ima funkcijsku organizacijsku strukturu. Jasno je vidljiva podjela rada, kao i samo grupiranje poslova po organizacijskim jedinicama, sukladno odgovarajućim poslovnim funkcijama unutar samog poduzeća.

Uočavaju se prednosti ovakve organizacijske strukture (Sikavica, 2011.), a to je činjenica kako je prvenstveno povezanost među poslovnim funkcijama nadasve logična i ima jasnoće. Nadalje, specijalizacija i podjela rada su visokog i učinkovitog stupnja što daje mnogo lakše oblikovanje organizacijske strukture. Zbog jasne podjele rada, osposobljavanje i školovanje zaposlenika za vođenje poslovnih funkcija je iznimno olakšano. Uporaba resursa u ovakvom obliku organizacijske strukture odvija se na racionalniji način.

Prema literaturi, nedostatak ovakve organizacijske strukture jest sporo i neprimjereno odlučivanje i prilagodba promjenama u okolini, zatim otežana koordinacija poslova zbog njihove podijeljenosti, te nedostatak inovacija (Sikavica, 2011.). O nedostacima ove organizacijske strukture autorica rada se više osvrće u kritičkom osvrtu.

### **4.3. Digitalna transformacija kao trend u oblikovanju organizacije poduzeća**

Digitalna transformacija poprimila je sve veću važnost u organizaciji nakon što je nastupila COVID-19 pandemija. Publika je sve više počela konzumirati digitalni sadržaj. Zahvaljujući pandemiji koja je nastupila početkom 2020. godine u Hrvatskoj, poduzeće Entrio Tehnologije d.o.o. se na dosjetljiv i inovativan način snašlo kako pokrenuti svoje posrnulo poslovanje. Ubrzalo je svoju digitalnu transformaciju, te zahvaljujući izgradnji sustava za hibridna događanja otvorili su svoj put u nove pohode. Ova tržišna promjena iz temelja je uvela promjenu u organizaciju poslovanja promatranog poduzeća, kao i poslovanja njegovih konkurenata. Budući da je Entrio Tehnologije d.o.o. prvo poduzeće koje je uvelo ovakav online sustav prodaje, ono je u tome lider na našem, ali i na svjetskom tržištu. Ovim procesom za svoje kupce osigurali su stvaranje velike razine vrijednosti.

Poduzeće je uspjelo detektirati interes kupaca za daljnjim prisustvovanjem glazbenim događajima, raznim predstavama, *stand up-u*, konferencijama, edukacijama i sl., te se digitalnim putem odlučio na stvaranje interakcije s krajnjim kupcima. Njihova digitalna strategija pokazala se u relativno kratko vrijeme idealnim rješenjem, te je poduzeće postalo međunarodni lideru u svom poslu. Hrvatski *Venture Capital fond Fil Rouge Capital* prepoznao je snagu i potencijal poduzeća Entrio Tehnologije d.o.o. na međunarodnom tržištu, te uložio u njega pola milijuna eura kako bi se Entrio platforma još brže razvila, poslovni tim međunarodno proširio i time se tržišni položaj poduzeća Entrio Tehnologije d.o.o. na regionalnom tržištu osnažio.

Veća fleksibilnost za sve i mobilnost - dva ključna fokusa poduzeća, omogućuju rast inovativnosti proizvoda i usluga poduzeća i poboljšanje iskustva korisnika na ključnim tržištima diljem svijeta. Zahvaljujući svojem poslovnom modelu kao i načinu iskorištavanja prilika poduzeće se nametnulo kao stabilan partner organizatorima događanja.

Ovakav poduzetnički poduhvat bio je hrabar. Poduzeće je dalo utemeljen i iznimno kvalitetan odgovor na potrebe tržišta te zahvaljujući tome bilo korak ispred svih drugih. Činjenica je kako su Entrio platforma i sustav za hibridna događanja uspjeli poboljšati iskustva i za korisnike i za zaposlenike. S obzirom da poduzeće i dalje razvija svoj proizvod, te radi na kvaliteti digitalne transformacije poslovanja, poslovni uspjeh mu je zajamčen.

Podržavajući hibridni model poslovanja, omogućeno je obostrano zadovoljstvo, a najviše se pozitivnom pokazala činjenica što se može raditi od kuće za vrijeme pandemije, a isto tako i nakon što ona završi. Ovime se omogućuje poboljšavanje mobilne sposobnosti poduzeća.

#### **4.4. Virtualna povezanost kao trend u oblikovanju organizacije poduzeća**

Godine 2020., na samom početku COVID-19 pandemije, poduzeće se našlo pred velikim poslovnim izazovom. Donošenjem protuepidemijskih mjera Stožera civilne

zaštite, posebice onih glede maksimalnog broja osoba na okupljanjima, posao poduzeća Entrio Tehnologije d.o.o. počeo je padati. Organiziranih događaja je bilo nikad manje, a jedinog posla kojeg je poduzeće imalo bilo je vraćanje novca njihovim kupcima za sve otkazane ili odgođene događaje. Našavši se pred poslovnim izazovom, poduzeće se odlučilo na uistinu veliki korak – izgraditi virtualna događanja. Naime, nadogradnjom multifunkcijske platforme poduzeće je svoj fokus stavilo na omogućavanje organiziranja događaja i doživljaja za svoje klijente, i to onih virtualnih. Tako je virtualna povezanost postala veoma značajna i dala je dodatnu vrijednost skupu usluga i proizvoda ovog poduzeća. Ovakvim pristupom kreacije online formata, na kreativan i inovativan način, omogućeno je daljnje poslovanje poduzeća, ali i poslovanje njegovih klijenata, organizatora događaja i izvođača, i to već u svibnju 2020. godine, u jeku pandemije. Publika je tako nastavila uživati u svojim najdražim sadržajima, u drugačijem, novom, online formatu.

Zahvaljujući ovakvom agilnom pristupu, Entrio.virtual postao je regionalni lider u distribuciji formata budućnosti – virtualnih i hibridnih događaja. Na jednom mjestu korisnici mogu uživati u koncertima, konferencijama uživo i predstavama. Također, putem ove platforme mogu se gledati i razne edukacije, tečajevi, zatim prikazivati ranije snimke koncerata i predstava. Osim navedenog, mnogo je interaktivnih događaja u vidu *chata* između izvođača i publike, postoji virtualni *backstage* gdje se može upoznati najdraži glazbenik.

Entrio je „danas jedinstveni hibrid *streaminga*, videokonferencije i sustava za prodaju ulaznica koji jedini, osim jednosmjernog prijenosa slike i zvuka, odnosno *streaminga*, omogućuje i dvosmjernu interakciju publike s izvođačem – uživo“ ([www.entrio.com](http://www.entrio.com)). Iako će mnogi reći kako je koncert uživo – koncert uživo, činjenica je kako je ovakvim inovativno agilnim pristupom rješavanja poslovne problematike učinjen iznimno jak i snažan iskorak prema budućnosti poslovanja. Ovakva vrsta ponude, dakle virtualna događanja kao i hibridna događanja, novo su i iznimno uzbudljivo iskustvo, koje među ostalim nudi uživanje u svojim omiljenim stvarima iz udobnosti doma, i to ne samo u doba pandemije, već i nakon nje.



Poduzeće je realiziralo preko 100 virtualnih događanja, kako u Hrvatskoj, tako i u Sloveniji, a ukupno je prodano preko 25 tisuća virtualnih ulaznica. Virtualna povezanost primjerice glazbenog izvođača s krajnjim korisnikom za mnoge je bila, još uvijek je i bit će nadasve odlična prilika za upoznavanje svoje glazbene legende. Ova platforma omogućuje u virtualnom svijetu, uživo popričati s njima u *backstageu*. Osim koncerata, održavaju se i *stand-up* nastupi, *video-on-demand* predstave i razna druga događanja.

Nastavno na ostvarene rezultate, „hrvatski *Venture Capital fond Fil Rouge Capital* prepoznao je snagu i potencijal Entria na međunarodnom tržištu, te uložio 500.000 EUR u Entrio s ciljem još bržeg razvoja platforme te proširenja tima koji će se fokusirati na međunarodnu ekspanziju, ali i osnaživanje Entria na regionalnom tržištu“ ([www.entrio.com](http://www.entrio.com)). Zahvaljujući investiciji, osigurano je ubrzanje softverskog razvoja platforme, odnosno proširenje razvojnog tima i još veća virtualna povezanost klijenata s korisnicima. Razvijanjem platforme Entrio.virtual za hibridna događanja omogućeno je pojednostavljeno korištenje sustava za organizatore, mnogo novih funkcionalnosti i statistika, kao i ono najvažnije, dodana vrijednost i poboljšano iskustvo za krajnje korisnike.

#### **4.5. Agilnost kao trend u oblikovanju organizacije poduzeća**

Poduzeće Entrio Tehnologije d.o.o. je reakcijom na promjene u okruženju i odlučnim tržišnim nastupom pokazalo kako je iznimno agilno. Uspjelo je u kratko vrijeme od nastupanja COVID-19 pandemije, zatvaranja, otkazivanja, neizvjesnosti o daljnjim događanjima, uistinu dokazati kako je sposobno prilagoditi se svim tim promjenama. Odgovarajuća i brza reakcija osigurala je poduzeću da postanu regionalni lider u distribuciji formata budućnosti – virtualnih i hibridnih događanja. Poduzeće Entrio Tehnologije d.o.o. sve negativne promjene koje su nastupile u okruženju nije vidjelo kao prijetnje, nego kao priliku da se iskorači prema naprijed, da se napravi ono nešto što nitko do tada nije pokušao.

Agilnost je bila čvrsti temelj koji je poduzeću osigurao izdizanje poslovanja iz pepela, zadovoljstvo kupaca i klijenata, te time osiguranje snažne konkurentske prednosti.

Učinkovitost poduzeća poboljšana je u rekordno kratkom roku. Jasno se uvidjelo kako je ono sposobno dati brzi odgovor na potrebe tržišta i kako se fokusira na ostvarivanje kompatibilnosti s okolinom. Ova promjena nije bila radikalna u pravom značenju riječi, ona je naprosto bila promjena koja bi kad tad uslijedila, no ubrzala se poradi pandemije. Izražena je prilagodljivost koja je značajna za preživljavanje i napredovanje. Brzo mijenjajuće okruženje pokazalo je ono najbolje od poduzeća, najsnažnije što ono može pružiti. Poduzeće može zahvaliti upravo iznimno izraženoj agilnosti što danas ima poziciju regionalnog lidera u distribuciji virtualnih i hibridnih događaja.

Poduzeće je na vrijeme otkrilo, prepoznalo i procijenilo tržišne prilike i izazove, osiguralo mobilizaciju potrebnih resursa te izvršilo internu transformaciju kao odgovor na nove zahtjeve vanjskog okruženja. Zahvaljujući brznoj prilagodbi kojom je osigurano zadovoljenje zahtjeva i očekivanja kupaca, poduzeće Entrio Tehnologije d.o.o. je stvorilo snažno utemeljenu konkurentsku prednost. Agilan pristup osigurao je povećanu poslovnu otpornost na tržišne rizike s obzirom na uvjete u kojima se usred COVID-19 pandemije nalazio veliki broj poduzeća. Ekonomski ishodi poslovanja i produktivnost su povećani, a zadovoljstvo je izraženo kod obiju strana, i kod zaposlenika i kod krajnjih korisnika.

#### **4.6. Kritički osvrt**

Poduzeće Entrio Tehnologije d.o.o. osnovano je u Zagrebu 2011. godine. Osnovna djelatnost kojom se poduzeće bavi je posredovanje u prodaji i proizvodnja proizvoda i usluga putem interneta. Svojim uslugama generiranja i izdavanja ulaznica za pristup događajima spaja ponudu i potražnju. Organizatori događaja koriste sustav Entrio kako bi se virtualno spojili s krajnjim korisnicima. Sustav također koriste i krajnji korisnici koji žele kupiti ulaznicu za sudjelovanje na događaju organizatora.

Prikazujući organizacijsku strukturu poduzeća uočeno je kako je riječ o funkcijskoj organizacijskoj strukturi. S obzirom na nedostatke koji su navedeni u stručnoj literaturi, autorica rada uočila je kako se ti isti nedostaci ne vežu u tolikoj mjeri uz poduzeće Entrio Tehnologije d.o.o. Prema literaturi, nedostatak ovakve organizacijske strukture

jest sporo i neprimjereno odlučivanje te prilagodba promjenama u okolini. Autorica se ne bi složila da je takav slučaj i kod organizacijske strukture poduzeća Entrio Tehnologije d.o.o. Naime, poduzeće zapošljava 12 osoba, te unatoč činjenici podjele rada i grupiranja poslova po poslovnim funkcijama, odlučivanje nije sporo kako to inače bude kod funkcijske organizacijske strukture. Prilagodba promjenama u okolini ovdje je jako izražena, što se jasno vidi u tržišnom nastupu koje je poduzeće primijenilo u začetku COVID-19 pandemije. Linija komunikacije, kada se promatra organizacijska struktura, djeluje razvučeno prvenstveno jer su poslovi podijeljeni po poslovnim funkcijama, no opet, s obzirom na mali broj zaposlenika, takav nedostatak u prikazanom poduzeću i nije toliko izražen. Što se tiče inovacija, sasvim je jasno kako toga u ovom poduzeću ne nedostaje s obzirom na poslovni potez koji je poduzeće Entrio Tehnologije d.o.o. povuklo u jeku jedne od najvećih kriza koje su potresle poduzetnike.

Promatrajući suvremene trendove u oblikovanju organizacijske strukture, kod poduzeća Entrio Tehnologije d.o.o. iznimno su izraženi digitalna transformacija, agilnost te virtualna povezanost. Zahvaljujući primjeni ovih organizacijskih trendova poduzeće si je osiguralo snažan kamen temeljac za uspjeh u ionako nestabilnom poduzetničkom okruženju, koje je još više potreseno pojavom COVID-19 pandemije. Iznimno hrabrim i snažnim poslovnim pristupom, poduzeće je postalo regionalni lider u distribuciji formata budućnosti – virtualnih i hibridnih događaja. Početkom 2020. godine, kada pandemija sve više trese gospodarstvo i sve njegove grane, kroz digitalnu transformaciju i virtualnu povezanost, zahvaljujući agilnom pristupu cjelokupnoj poslovnoj situaciji, poduzeće je pokrenulo svoje posrnulo poslovanje. Publika je zbog nametnutih strogih protuepidemijskih mjera počela u sve većoj mjeri konzumirati digitalne medijske sadržaje. Poduzeće je u tome vidjelo iznimnu priliku za provođenje digitalne transformacije poslovanja i izgradnju sustava za hibridna događanja. Prepoznavanju interesa kupaca za daljnjim prisustvovanjima ovakvim događajima bilo je značajno. U našoj regiji ovakav pothvat bio je dočekan s oduševljenjem, što se jasno vidjelo iz povećanja broja prodanih ulaznica i pristupanja organiziranim hibridnim događajima. Na jednom mjestu korisnici su mogli napokon uživati u onome što im je nedostajalo – koncertima, predstavama, konferencijama, edukacijama, tečajevima, raznim interaktivnim događanjima, virtualnim *backstagevima*, *chatu* s glazbenicima. Agilnost

koju su iskoristili na najbolji mogući način omogućila im je temeljitu promjenu, postavljajući ih kao lidere na našem i svjetskom tržištu, snažno uzdrnavajući ostale konkurente koji se bave istim, odnosno sličnim poslom. U relativno kratkom vremenu obnovili su svoje poslovanje, još više ga osnažujući. Kupci i organizatori događaja na ovaj način dobili su iznimno visoku dodanu vrijednost, poboljšali su njihovo iskustvo na ključnim tržištima diljem cijeloga svijeta. Razvijanjem ovakvog poslovnog modela poduzeće je jasno dokazalo kako su snažan i stabilan partner. Danas je sustav Entrio jedinstveni hibrid koji omogućuje sve u jednom, od *streaminga*, sustava za prodaju ulaznica, videokonferencija, dvosmjerne interakcije publike s izvođačem i to u stvarnom vremenu.

Budućnost poslovanja ovog poduzeća je snažna i utemeljena zahvaljujući primjeni agilnog pristupa, uvođenju, odnosno ubrzavanju digitalne transformacije poslovanja, kao i stvaranju virtualne povezanosti. Novom i uzbudljivom ponudom, koju je poduzeće stvorilo među prvima, zapečatilo si je leadersku poziciju i osiguralo održivu konkurentsku prednost. Koristi teku obostrano, za poduzeće i za krajnje korisnike, i ponudu i potražnju. Učinkovitost poslovanja je poboljšana u rekordno kratkom roku i jasno je kako je poduzeće sposobno brzo odgovoriti na potrebe potražnje te ostvariti kompatibilnost s okolinom. Preko 100 virtualno organiziranih i održanih događaja rezultiralo je prodajom preko 25 tisuća ulaznica u samom jeku COVID-19 pandemije, na što poduzeće može biti iznimno ponosno jer je u tako otežanim uvjetima poslovanja, na nadasve dosjetljiv i inovativan način izdiglo se s poslovnog dna i postalo regionalni lider hibridnih i virtualnih događaja.

## 5. ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija je u doba COVID-19 pandemije odigrala značajnu, preživljavajuću ulogu u mnogim poduzećima, pa tako i u poduzeću Entrio Tehnologije d.o.o. Prošle godine je zasigurno zabilježen povećani ubrzani proces digitalne transformacije poslovanja poduzeća radi COVID-19 pandemije. Pandemija je potaknula poduzeća da brže implementiraju digitalnu transformaciju u svoje poslovanje jer su shvatila kako je kratkoročno preživljavanje povezano s dugoročnim uspjehom. Rješavanjem poslovnog problema pred kojim se našlo, poduzeće je omogućilo stvaranje zadovoljstva kod svojih kupaca i korisnika, ostvarivši na taj način značajan rast i razvoj. Većina poduzeća je danas već započela s korištenjem digitalne tehnologije, zato što će digitalna transformacija za nekoliko godina postati vitalna potreba. Digitalna transformacija sila je koja pokreće poslovanje naprijed. Označava jaz između uspjeha koji je organizacija koja ju je implementirala ostvarila i uspjeha koji je organizacija mogla postići da je koristila digitalizaciju. Pomoću nje mijenja se način poslovanja, osiguravajući poduzećima odmicanje od ručnih procesa i uvođenje automatiziranih procesa.

Virtualna povezanost do prije pojave COVID-19 pandemije nije bila toliko izražena kod nas. S njezinom pojavom, mnogi su jednostavno bili primorani uvesti u svoju organizaciju virtualnu povezanost kako bi mogli nastaviti s poslovanjem. Uvrštenje suvremene tehnologije u poslovanje poduzeća značajno je jer pruža mnoge koristi. Osiguran je brži prijenos informacija, odluke se donose na brži način zahvaljujući umreženosti, dostupnost je iznimno izražena, a korištenje pohranjenih informacija isto teče na brži način nego kod standardnog tipičnog uredskog, fizičkog rada. Uvođenje virtualne povezanosti u poduzeće mora proći prihvaćeno od strane zaposlenika, jer ono zahtijeva određenu razinu sposobnosti prilagođavanja tim istim promjenama. Važno je da se prilagodba novonastaloj situaciji odradi kako treba s ciljem što prijašnjeg početka prakticiranja ovakve vrste virtualne povezanosti, virtualne komunikacije. Suvremeno poslovanje i današnje tržište zahtijeva izraženu mobilnost, pa je stoga virtualnu povezanost važno inkorporirati u svaku vrstu poslovanja poduzeća.

Agilnost poduzeća je iznimno važna u svako doba, a posebno je postala značajna s pojavom pandemije. Spremnost na brzi odgovor na nastalu situaciju značila je zatvaranje ili preživljavanje za mnoge. Zahvaljujući agilnosti, poduzeća poboljšavaju svoju učinkovitost. Omogućuje im napredak, inovativnost i prilagodljivost u kratkom roku, osigurava da se promjene u okruženju prepoznaju na vrijeme, da se prepoznaju signali iz okoline, bilo vanjski ili unutrašnji, te samim time reakcija biva brza. Svi zahtjevi kupaca i njihova očekivanja s agilnim pristupom mogu se brzo ispuniti čime se osigurava održavanje kontinuirane konkurentske prednosti. Time se osigurava i zadovoljstvo kupaca i zaposlenika, nadalje produktivnost, otpornost i ekonomski ishodi postaju povećani i poboljšani.

## 6. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Buble, M. (2013.) *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb
2. Jorgen, H. (2018.) *Unlocking Agility: An Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation*, 1st Edition, Kindle Edition
3. Sikavica, P., Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
4. Sikavica, P. et.al. (2007.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
5. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F. (2004.) *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb
6. Sikavica, P. (2011.) *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
7. Žugaj M., et.al. (2004.) *Organizacija*, TIVA, Varaždin
8. Westerman, G. et.al. (2014.) *Leading digital: turning technology into business transformation*, Harvard Business Review Press, Boston

### Članci:

1. Banović, M., Miljković Krečer, I. (2014.) *Analiza interne komunikacije virtualnih timova*, Ekon. Misao praksa DBK. god XXIII. No. 1., dostupno na <https://hrcak.srce.hr/123488> (pristupljeno 05.05.2021.)
2. Čulo, K. (2016.) *Virtualna organizacija – budućnost je već počela*, Media, culture and public relations, Vol.7., No.1., dostupno na [VIRTUALNA ORGANIZACIJA – BUDUĆNOST JE VEĆ POČELA \(srce.hr\)](https://www.srce.hr/virtualna-organizacija-buducnost-je-vec-pocela) (pristupljeno 05.05.2021.)
3. Dyer, L., Shafer, R. A. (1998.) *From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility*, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, dostupno na <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/125> (pristupljeno 19.04.2021.)
4. Nafei, W. A. (2016.) *Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance*, International Business Research, Canadian Center of Science and

- Education, Vol. 9 No. 3, dostupno na [Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance \(repec.org\)](#) (pristupljeno 17.05.2021.)
5. Verhoef, C. P. et.al. (2019.) *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*, Journal of Business Research 122, dostupno na [\(PDF\) Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda \(researchgate.net\)](#) (pristupljeno 19.05.2021.)
  6. Westerman, G. et.al. (2014.) *The Nine Elements Of Digital Transformation*, MIT Sloan Management Review, dostupno na [presentacion08.pdf \(cec.es\)](#) (pristupljeno 22.04.2021.)
  7. Zitkiene, R., Deksnys, M. (2018.) *Organizational Agility Conceptual Model*, Montenegrin journal of economics, Vol. 14, No. 2, dostupno na [\(PDF\) Organizational Agility Conceptual Model \(researchgate.net\)](#) (pristupljeno 17.05.2021.)

#### **Web izvori:**

1. Awardspace, Virtualna organizacija, dostupno na [Virtualna organizacija \(awardspace.biz\)](#) (pristupljeno 14.05.2021.)
2. DJAA, Organization Agility, dostupno na [Organizational Agility | David J. Anderson School of Management \(djaa.com\)](#) (pristupljeno 28.04.2021.)
3. Entrio Tehnologije d.o.o., [www.entrio.hr](#) (pristupljeno 24.05.2021.)
4. Fininfro, dostupno na [www.fininfro.hr](#) (pristupljeno 17.05.2021.)
5. Jutarnji.hr, Agilne organizacije posluju bolje u novoj normali, dostupno na [Novac - Agilne organizacije posluju bolje u novoj normali \(jutarnji.hr\)](#) (pristupljeno 07.04.2021.)
6. Netokracija, FRC ulaže 500.000 eura u Entrio, dostupno na [FRC ulaže 500.000 eura u Entrio: Nakon teške godine za event industriju žele utrostručiti trenutni tim \(netokracija.com\)](#) (pristupljeno 19.05.2021.)
7. PD LV native tim, 2020., Ovo su uspješni primjeri digitalne transformacije kod nas ili u regiji, dostupno na [Ovo su uspješni primjeri digitalne transformacije kod nas ili u regiji - Poslovni dnevnik](#) (pristupljeno 11.05.2021.)



8. VUP, Organizacije kao praktična disciplina, dostupno na [https://www.vup.hr › \\_Data › Files](https://www.vup.hr › _Data › Files) (pristupljeno 18.04.2021.)
9. Wyman, O. (2018.) Organizational agility, IESE Business School, Navarra, dostupno na [Organizational agility \(oliverwyman.com\)](https://www.oliverwyman.com/insights/articlesviews/organizational-agility/2018) (pristupljeno 17.05.2021.)

## 7. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Unutrašnji čimbenici oblikovanja organizacije **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 2. Podjela vanjske okoline .....**Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 3. Opća okolina kao vanjski čimbenik oblikovanja organizacije **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 4. Specifična okolina kao vanjski čimbenik oblikovanja organizacije **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 5. Šest koraka digitalne transformacije .....**Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 6. Tri organizacijske sposobnosti agilnosti.....**Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 7. Organizacijska struktura poduzeća Entrio Tehnologije d.o.o. **Error! Bookmark not defined.**

## SAŽETAK

Organiziranje podrazumijeva određivanje uloga pojedinim članovima organizacija koje oni obavljaju s ciljem ostvarenja planiranih i zacrtanih ciljeva. Ono određivanjem uloga pomaže dodijeliti aktivnosti pojedinačnim jedinicama u poduzeću, osigurava pravilnu i efikasnu koordinaciju poduzeća s obzirom na to da grupira aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture. Organizacijska struktura je sustav odnosa između ljudi radi izvršenja nekih određenih zadataka i od velike je važnosti za učinkovitost organizacije. Suvremeni trendovi koja poduzeća koriste u oblikovanju organizacijske strukture pomažu stvaranju njihove konkurentnosti. Agilnost, digitalna transformacija i virtualna povezanost do izražaja su došli u doba COVID-19 pandemije, kada su se mnoga poduzeća našla pred poslovnim izazovom. Oni koji su u organizaciju svojega poslovanja inkorporirali suvremene trendove osigurali su si daljnje poslovanje, a neka poduzeća, poput onog istraženog u ovom Završnom radu – Entrio Tehnologije d.o.o., dodatno su povećala svoju konkurentsku prednost postavši regionalni lideri na tržištu.

**Ključne riječi:** suvremeni trendovi u oblikovanju organizacije, digitalna transformacija, virtualna povezanost, agilnost, Entrio tehnologije d.o.o.

## SUMMARY

The task of organizing is to determine the roles of individual members of the organization that they perform, in order to achieve planned and set goals, through the specified role. It helps to assign activities to individual units in the organization, ensures proper and efficient coordination of companies principles of building an organizational structure. Organizational structure is a system of relationships between people, used to perform certain tasks and so it is important to the organization. Modern trends that companies use in shaping the organizational structure help to create competitiveness. Agility, digital transformation and virtual connectivity came to the fore in an era of COVID-19 pandemics when many businesses found themselves in front of a wall. Those who have incorporated modern trends into their organization have secured further business, and some companies, as well as the researched Entrio Tehnologije d.o.o., in this Final Paper, have further increased their competitive advantage, becoming regional market leaders.

**Key words:** contemporary trends in organizational design, digital transformation, virtual connectivity, agility, Entrio Technologies d.o.o.