

# Utjecaj informacijske tehnologije na organizaciju poduzeća iz djelatnosti hotelijerstva

---

Drezga, Luka

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:137:942465>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-16**



Repository / Repozitorij:

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



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

**LUKA DREZGA**

**UTJECAJ INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA  
ORGANIZACIJU PODUZEĆA IZ DJELATNOSTI  
HOTELIJERSTVA**

Pula, lipanj 2020

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

**LUKA DREZGA**

**UTJECAJ INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA  
ORGANIZACIJU PODUZEĆA IZ DJELATNOSTI  
HOTELIJERSTVA**

JMBAG: 0303078847, redoviti student

Smjer: Informatički menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i management

Predmet: Organizacija

Mentor: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, lipanj 2020



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Luka Drezga, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, 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, \_\_\_\_\_, 2020.

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. OSNOVE ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	2
2.1. Pojam i definicija organizacije i organizacijske strukture.....	2
2.2. Elementi organizacijske strukture .....	5
2.3. Vrste organizacije.....	7
3. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA I TRENDOVI.....	11
3.1. Definicija informacijske tehnologije .....	11
3.2. Trendovi informacijske tehnologije .....	12
3.2.1. Računalo .....	13
3.2.2. Računalne mreže.....	14
3.2.3. Softver .....	15
3.2.4. Podaci.....	16
3.3. Elektroničko poslovanje.....	16
3.3.1. Vrste elektroničkog poslovanja .....	17
3.3.2. Oblici elektroničkog poslovanja .....	18
4. UTJECAJ INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJU .....	20
4.1. Utjecaj informacijske tehnologije .....	20
4.2. Opasnosti korištenja informacijske tehnologije .....	22
4.3. Dijelovi informacijskog sustava koji utječu na organizaciju .....	23
4.4. Informacijski sustav u pojedinim područjima.....	24
5. ANALIZA UTJECAJA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJU PODUZEĆA ARENA HOSPITALITY GROUP D.D. ....	26
5.1. Osnovni podaci o poduzeću Arena Hospitality Group d.d. ....	26
5.2. Organizacijska stuktura poduzeća Arena Hospitality Group d.d .....	28

5.3. Utjecaj informacijske tehnologije na organizaciju poduzeća Arena Hospitality Group d.d.....	30
5.4. Kritički osvrt.....	32
6. ZAKLJUČAK.....	33
LITERATURA.....	34
POPIS SLIKA I SCHEME .....	36
SAŽETAK.....	37
SUMMARY.....	38

# 1. UVOD

U suvremeno doba uobičajena je pojava da svaka osoba ili društvo pripada nekoj organizaciji. Postoji puno teorija koje definiraju što je organizacija, koja su njena obilježja, elementi i slično. Analizirajući sve te teorije može se doći do zaključka kako je organizacija rezultat smišljenog ljudskog djelovanja koje ima za svrhu međusobnim povezivanjem pojedinaca u sustav ostvariti definirane ciljeve i zadatke. Kroz povijest se organizacija unaprjeđivala kako bi došla do onoga što danas ona predstavlja. Određeni su vanjski i unutarnji čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacije, oblikovane su različite organizacijske strukture koje su sastavni i najvažniji dio organizacije, istraženi su mehanizmi komunikacije između dijelova organizacije i slično. Tako je na organizaciju utjecao i razvoj informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija je sustav koji omogućuje prikupljanje, obradu, pohranu i prijenos informacija putem tehnologije. Tako je mnogim odjelima/sektorima u organizaciji informacijska tehnologija omogućila lakše i brže poslovanje poduzeću. Sav posao koji se radio na papiru, ručno ili nekom drugom metodom je više-manje zamijenjen nekom vrstom tehnologije.

Tema ovog završnog rada glasi: „Utjecaj informacijske tehnologije na organizaciju poduzeća iz djelatnosti hotelijerstva“. Cilj Završnog rada je analizirati utjecaj informacijske tehnologije na organizaciju poduzeća iz određene djelatnosti.

Rad se sastoji od 6 poglavlja s njihovim pripadajućim potpoglavljima. Prvo i zadnje poglavlje se odnosi na Uvod i Zaključak, dok se u preostala četiri poglavlja detaljno obrađuje uža tematika rada. Prvo poglavlje uže tematike započinje s osnovama organizacije i organizacijskom strukturom, slijede teorijske odrednice informacijske tehnologije te prikaz njenih razvojnih trendova. U narednom se poglavlju obrazlaže utjecaj informacijske tehnologije na organizaciju, dok se u posljednjem poglavlju analizira utjecaj informacijske tehnologije na organizaciju odabranog poduzeća iz djelatnosti hotelijerstva.

Pri pisanju ovog rada primjenjivao sam induktivnu metodu i metodu analize. Izvori koji su korišteni za ovaj rad su: knjige, web stranice, stručne radove i članke na web stranicama.

## 2. OSNOVE ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Riječ organizacija potječe od grčke riječi „*ogranon*“, a označava alat, instrument, spravu ili napravu. Organizacija ima više značenja i zbog toga se ne može odrediti jedinstvena definicija organizacije. Kada se koristimo riječju organizacija potrebno je znati na što se konkretno misli, tj. misli li se na aktivnost, odnosno proces organizacije ili na organizaciju kao stanje. Dakle, riječ organizacija ambivalentna je pa je se može shvatiti i kao proces organiziranja i kao rezultat proces organiziranja. Smatra se da su to dva ključna pogleda na organizaciju iz kojih proizlaze i različite definicije organizacije. U definiranju organizacije bitni elementi su: veličina, međusobna povezanost i zajednički cilj. Pod veličinom se misli na to da organizacija čini najmanje dvoje ljudi, a može ih biti i više, jer bez ljudi nema organizacije. Druga bitna odrednica organizacije je međusobna povezanost njenih članova, jer bez njihove povezanosti nema organizacije. Treći element je zajednički cilj ili svrha. Međusobno povezani pojedinci imaju zajednički cilj ili svrhu.<sup>1</sup>

### 2.1. Pojam i definicija organizacije i organizacijske strukture

Pojam organizacije je kompleksan i obuhvaća mnoge aktivnosti, od upravljačkih do pripremnih, izvršnih i kontrolnih u raznovrsnim područjima društvenog i gospodarskog života. Stoga organizacija i predstavlja važnu polugu napretka svake društvene zajednice. Uopće nije bilo i nema društvene zajednice bez organizacije. Razlika je samo u oblicima i načinu na koji se organizacija oblikovala odnosno uspostavljala.<sup>2</sup>

U stručnoj literaturi ima mnogo raznovrsnih definicija te se može reći da gotovo nema autora koji se bavio problemima poduzeća, a da nije dao ili pokušao dati definiciju organizacije. Tom različitom definiranju organizacije doprinijela je i činjenica da su se u svakodnevnom životu mnoge tvorevine (od gospodarskih do društvenih i sportskih) nazivale organizacijom ili identificirale s njome. Da bi se donekle prikazala sva šarolikost shvaćanja organizacije, navode se neke bitne razlike koje ih karakteriziraju. Prva razlika organizacije je u užem i u širem smislu. Organizacija u širem smislu jest

---

<sup>1</sup> Sikavica, P. i Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator. str. 9.

<sup>2</sup> Sikavica, P. i Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator. str. 10.



svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja bilo kojih zajedničkih ciljeva, dok je organizacija u užem smislu udruživanje ljudi radi postizanja gospodarskih ciljeva. Zatim organizacija može biti znanost ili vještina ili u nekim slučajevima i oboje. Kao znanost organizacija formulira načela koja omogućavaju da se postignu optimalni rezultati u realizaciji zadataka organizacije. Kao vještina organizacija je sposobnost kojom čovjek uporabom pogodnih sredstava i metoda usklađuje konkretne činitelje poslovanja radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Također, organizacija može biti stanje ili proces. Kao stanje organizacija pokazuje postojeću situaciju, a kao proces utječe na promjenu određenog organizacijskog stanja. Organizacija se može baviti isključivo ljudima i njihovim odnosima ili se može baviti skladnim povezivanjem ljudi i sredstva. Zadnja razlika koja karakterizira organizaciju jest da je organizacija uspostavljanje i održavanje hijerarhijskih rukovodnih odnosa ili da se njome potpuno regulira rad i život svih pripadnika neke zajednice. Iz ovih shvaćanja organizacije se može zaključiti da nijedno ne odražava njezin sadržaj i ne uključuje sve njezine aspekte i komponente. Kako bi se organizacija mogla pravilno definirati moraju se odvojiti njezina bitna obilježja, a to su: cilj ili zadatak koji se želi ostvariti, te skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala i njihova racionalna uporaba. Iz ovoga se može izvući zaključak da je organizacija kao opća kategorija svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim naporom na bilo kojem području društvenog života.<sup>3</sup>

Struktura predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije. Na važnost strukture asociraju riječi kao što su „slagati“, „sklopiti“, „zidati“, „građa“ itd. Otuda je i razumljiva tako široka uporaba pojma struktura u svakodnevnom životu i na svim područjima.<sup>4</sup> Pojam organizacijska struktura označava sastav, građu organizacije (od latinskog *struere*). Struktura je relativno trajno obilježje organizacije. Daje organizaciji obličje, odnosno predodređuje specifičan način njenog funkcioniranja, te je prema tome struktura organizacije, u mjeri u kojoj se svjesno oblikuje, i temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija.<sup>5</sup> Organizacijska struktura ne predstavlja statičan, već dinamičan element organizacije. I u poduzeću, baš kao i u svakom drugom

---

<sup>3</sup> Ibidem, str 12. – 13.

<sup>4</sup> Sikavica P., Novak M. (1993.) *Poslovna organizacija*. Zagreb, Informator, str.139.

<sup>5</sup> Organizacijska struktura, dostupno na: [https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02\\_-\\_Organizacijska\\_struktura.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf) (preuzeto 23.04.2019.)

organizmu, događaju se stalne promjene pa se i organizacijska struktura poduzeća mijenja u zavisnosti od utjecaja čimbenika organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. U literaturama se nailazi na mnogo definicija organizacijske strukture. Neki od najpoznatijih definicija iznijeli su P. Drucker, W.G. Scott, A. Chandler, Ch. Perrow i drugi. Sve definicije iako su različite, imaju zajednička obilježja, a to su da imaju međusobnu povezanost područja i ljudi u organizaciji radi ostvarivanja njihovih ciljeva. Najprihvatljiviju definiciju organizacijske strukture daje M. Novak koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činitelja proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja proizvodnje odnosno poslovanja. U ovoj definiciji se upućuje na optimalni sastav između svih sudionika poslovanja, ali i optimalni sastav unutar svakog sudionika posebno.<sup>6</sup>

Počevši od prvih Taylorovih pokušaja utvrđivanja i sistematizacije načela na kojima se temelji dobra organizacija, pitanje načela organizacije još nije objašnjeno na zadovoljavajući način. I danas postoje heterogena i divergentna mišljenja pa se može reći da svaki autor stvara svoja „načela“ organizacije. Nakon F. W. Taylora prvu ozbiljnu sistematizaciju načela organizacije izvršio je H. Fayol. Smatrao je da su mnoga načela organizacije francuske vojske prihvatljiva i za organizaciju poduzeća, tako je on u svojoj sistematizaciji naveo 14 načela.

Načela organizacije:

- *podjela rada* – specijalizacija zaposlenika i uspješnost organizacije
- *ovlast* – pravo naređivanja treba biti u ravnoteži s odgovornošću
- *disciplina* – poslušnost i pridržavanje svih dogovora
- *jedinstvo zapovijedanja* – zaposlenik prima naloge od jednog nadređenog
- *jedinstvo usmjeravanja* – naponi i aktivnosti zaposlenika trebaju biti usmjereni u ostvarivanju ciljeva organizacije
- *podređivanje pojedinačnih interesa općim interesima* – interesi organizacije trebaju biti ispred interesa pojedinaca
- *nagrađivanje* – svaki zaposlenik treba biti adekvatno motiviran i nagrađen

---

<sup>6</sup> Sikavica P., Novak M. (1999.) *Poslovna organizacija*. Zagreb, Informator, str.139.-142.

- *centralizacija* – postizanje mjere između decentralizacije ili centralizacije unutar organizacije
- *zapovjedni lanac* – hijerarhija položaja zaposlenika u poduzeću
- *red* – red u materijalnim i socijalnim odnosima
- *jednakost* – jednak tretman svim zaposlenicima
- *stabilnost osoblja* – sigurnost zaposlenja
- *inicijativa* – poticanje zaposlenika da preuzmu inicijativu u granicama ovlasti i poslova koje obavljaju
- *duh zajedništva* – sklad i dobar odnos među zaposlenicima

Navedena načela su i danas aktualna, a u pojedinim načelima se prepoznaju i elementi suvremena pristupa organizaciji.<sup>7</sup>

## 2.2. Elementi organizacijske strukture

Prema H. Mintzbergu, organizacijska struktura poduzeća ima sljedeće elemente: operativni dio, strateški dio, srednji dio, tehnostrukturu i štabni dio (Slika 1.). Operativni dio čine svi izvršni radnici, strateški dio čini vrhovno rukovodstvo, srednji dio čine rukovoditelji srednje razine, tehnostrukture čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom i štabni dio ima zadatak da pomaže linijskom rukovodstvu. Iz onoga što je H. Mintzberg naveo očito je da organizacijsku strukturu shvaća kao organizaciju rukovođenja, pa su i navedeni elementi zapravo elementi strukture rukovođenja (menadžmenta).<sup>8</sup> Korisnost i značenje Mintzbergove klasifikacije organizacijske strukture je u tome što su u njoj sadržane funkcije koje obavljaju zaposlenici. Dva elementa sadržavaju menadžerske funkcije (strateški i srednji dio), treći element se odnosi na izvršnu funkciju (operativni dio), dok četvrti element obuhvaća poslove podrške menadžmenta (štabni dio), a peti element obuhvaća ekspertne poslove i poslove stručnjaka koji nisu linijski ni štabni menadžeri.

<sup>7</sup> Sikavica P. (2011.) *Organizacija*. Zagreb, Školska knjiga, str. 138.

<sup>8</sup> Sikavica P., Novak M. (1993.) *Poslovna organizacija*. Zagreb, Informator, str.108.

Slika 1. Organizacijska struktura poduzeća prema H. Mintzbergu



Izvor: Sikavica P., Novak M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator. str. 143.

Najprecizniji popis i opis elemenata organizacijske strukture poduzeća se nalazi u radovima M. Novaka. On navodi kako svaka organizacijska struktura ima svoje elemente odnosno dijelove od kojih se sastoji. Sredstva za rad, predmeti rada i ljudski rad su značajni elementi, ali ne i jedini. Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između i unutar činitelja proizvodnje. Uspostavljanjem tih veza i odnosa među činiteljima poslovanja se proširuje i krug elemenata organizacijske strukture.<sup>9</sup> Prema onome što je Novak M. rekao može se zaključiti da se elementi organizacijske strukture poduzeća dijele na: organizaciju sredstava za proizvodnju, organizaciju ljudskih faktora, organizaciju raščlanjivanja, organizaciju unutarnjih odnosa i organizaciju vremenskog redoslijeda odvijanja poslova (Slika 2.).

<sup>9</sup> Sikavica P., Novak M. (1999.) *Poslovna organizacija*. Zagreb, Informator, str. 144.

Slika 2. Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture



Izvor: Sikavica P., Novak M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator. str. 145.

Optimalna organizacijska struktura poduzeća podrazumijeva veze i odnose unutar svakog elementa posebno. Svaki od tih elemenata sadrži i podelemente. Organizacija sredstava za proizvodnju obuhvaća organizaciju sredstava za rad i organizaciju predmeta rada. Organizacija ljudskog faktora obuhvaća sve probleme vezane za formiranje kolektiva zaposlenih i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini, raščlanjivanje zadataka obuhvaća podjelu ukupnog zadataka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke, organizacija unutarnjih odnosa obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i organizacije rukovođenja. Na kraju organizacije vremenskog redoslijeda poslova obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činilaca proizvodnje i čitavog toga proizvodnje i poslovanja.<sup>10</sup>

### 2.3. Vrste organizacije

Vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatra se način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih jedinica. Formiranjem nižih organizacijskih jedinica u poduzeću bavi se teorija departmentalizacija. Niže

<sup>10</sup> Sikavica P., Novak M. (1993.), op. cit., str. 109.-111.

organizacijske jedinice se mogu nazvati: odjeli, divizije i sekcije. Kod departmentalizacije na bazi „jednostavnih brojeva“ ljudi se grupiraju na istovrsnim poslovima, čiji rad organizira, koordinira i vodi jedan vođa. U današnjim vremenima ovakva koncepcija organizacije, ako se primjeni na poduzeće, moguća je samo u najnižoj razini organizacijske strukture. Drugi stari način departmentalizacije je na bazi „vremena“. To je način grupiranja poslova, aktivnosti na bazi vremena u kojem se neki posao obavlja. Prema tom kriteriju se organizira rad u smjenama, te se ovaj način departmentalizacije najčešće javlja kao dodatni koji se interpolira na neki primarni oblik departmentalizacije.<sup>11</sup>

Birokratska struktura koja se često još naziva i tradicionalna organizacijska struktura je prevladavajući oblik organizacijske strukture. Tu organizacijsku strukturu karakterizira specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija, rukovođenja s lancem zapovijedanja, formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi kompetentnosti. Funkcijska organizacijska struktura je takva vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću. U funkcijskoj organizacijskoj strukturi svaka organizacijska jedinica obavlja određeno funkcionalno područje, ali za poduzeće kao cjelinu. Model funkcionalne strukture će se primijeniti u malim i srednjim poduzećima koja proizvode jedan proizvod odnosno pružaju jednu vrstu usluga. Također će se primijeniti i u velikim poduzećima ako je riječ o monoproduktivnom odnosno monouslužnom poduzeću.

Tri temeljna oblika funkcionalne organizacijske strukture su: početni, standardni i razvijeni oblik. Početni oblik funkcionalne strukture karakterizira činjenica da je broj formalnih funkcionalnih organizacijskih jedinica u poduzeću manji od broja poslovnih funkcija. Standardni oblik karakterizira činjenica da je u njemu broj formiranih funkcionalnih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija. Na kraju, razvijeni oblik karakterizira da je u njemu broj formiranih funkcionalnih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija. Druga tradicionalna organizacijska struktura je divizijska. Javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su uslijed diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana, ekspanzijom na nova tržišta bila primorana mijenjati svoju funkcionalnu organizacijsku strukturu novim običajima i

---

<sup>11</sup> Ibidem, str. 120.-121.

modelima organizacije. Tri osnovne vrste divizionalne organizacijske strukture su: predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura usmjerena prema potrošačima. Predmetna organizacijska struktura je takva vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje srodnih i sličnih poslova kao i formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima ili uslugama. Karakterizira ju i to da se svi poslovi vezani za proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili skupine proizvoda, treba međusobno povezati u jednu organizacijsku jedinicu. Teritorijalna organizacijska struktura je organizacijska struktura kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova i osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema geografskim područjima ili teritoriju. Kod organizacijske strukture usmjerene prema potrošačima najčešće je riječ o poduzeću koje posluje s mnogo različitih proizvoda, te se grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova i formiranje užih organizacijskih jedinica obavlja prema kategorijama kupaca.

Ranih šezdesetih godina prošlog stoljeća razvijaju se organske strukture koje su se bolje prilagodile brzim promjenama i visokoj tehnologiji za razliku od tradicionalnih struktura.<sup>12</sup> Organske strukture su prikladne za organizacije kojima su promjene brže. Različite vrste organizacijskih struktura pokazuju i različite načine povezivanja odnosno grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću te na osnovi toga formirati uže i šire organizacijske jedinice. Najvažnije vrste organskih organizacijskih struktura su projektne i matrične.<sup>13</sup>

Projektna organizacija predstavlja privremenu organizacijsku formu, koja se uspostavlja za realizaciju jednog određenog zadatka odnosno projekta. Bavljenje projektom organizacijom nameće potrebu da se definira projekt. S obzirom na učestalost pojavljivanja projekata razlikujemo jednokratne projekte i projektne procese. Također je poseban oblik timske organizacije koja može biti nestalna, ako se radi o jednokratnim projektima, i stalna, ako se radi o projektним procesima. Može biti i individualna, koja ima izabranog voditelja projekta direktno odgovornog direktoru poduzeća, koji je bez radnog tima koja bi izvodila projekt. Prema H. Meisneru „matrična organizacija predstavlja teorijski kompromis između centralizacije izvršenja

---

<sup>12</sup> Ibidem, str. 124-146

<sup>13</sup> Ibidem, str. 122

i centralizacije objekta.“<sup>14</sup> Matrična organizacijska struktura koristiti će se u onim situacijama kada poduzeće mora istovremeno zadovoljiti nekoliko zadataka, odnosno kada strategija poduzeća zahtijeva maksimalizaciju nekoliko dimenzija istovremeno. Za nju je karakteristična dualna odgovornost članova projektnog tima, koji su odgovorni i projektnom rukovoditelju i rukovoditelju funkcionalne organizacijske jedinice. Ni jedna vrsta organizacijskih struktura se u praksi ne javlja u čistoj formi po cijeloj dubini organizacijske piramide, te primjenjivanjem različitih kombinacija do sada nabrojanih vrsta organizacijskih struktura dolazi do mješovite organizacijske strukture. Na pojedinim organizacijskim razinama dominantna je jedna vrsta organizacijske strukture, dok je na nekoj drugoj razini dominantna neka druga vrsta organizacijske strukture. Organizacijska struktura poduzeća nije statična, već dinamična. S rastom i razvojem poduzeća mijenja se i njegova organizacijska struktura, koja postaje sve kompleksnija i poprima karakteristike mješovite organizacijske strukture.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ibidem, str. 151.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 148.-158.



### 3. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA I TRENDOWI

Informacije i znanje su dva temeljna resursa za uspješno poslovanje. Za donošenje kvalitetnih odluka potrebno je poznavati različite vrste informacija o poslovanju poduzeća i o njegovoj okolini, kao što su raspoloživost opreme i radne snage ili procjena veličine tržišta za određeni proizvod ili uslugu. Informacijska tehnologija predstavlja spregu mikroelektronike, računala, telekomunikacija i softvera, koja omogućuje unos, obradu i distribuciju informacija. Jedna je od ključnih generičkih tehnologija jer prodire u sve sfere gospodarstva, znanosti, društvenog i privatnog života i u njih unosi radikalne promjene. Ogromna izdvajanja za istraživanje i razvoj rezultiraju brojnim inovativnim postupcima, metodama, uređajima i primjenama.<sup>16</sup>

#### 3.1. Definicija informacijske tehnologije

Za donošenje kvalitetnih odluka potrebne su ne bilo kakve informacije, već potpune i kvalitetne informacije koje su ujedno dostupne na vrijeme. Brojne su informacije kojima raspolažemo u poslovnom odlučivanju, ali od svih tih informacija se očekuje neke zajedničke osobine kao što su točnost, pravodobnost i pouzdanost.<sup>17</sup>

Informacijska tehnologija je svojim burnim razvojem posljednjih nekoliko desetljeća dala pečat postindustrijskom društvu i ostvarila bitan utjecaj na sva područja rada i života razvijenih društva.<sup>18</sup> Informacijska tehnologija je djelatnost i oprema koja čini tehničku osnovu za sustavno prikupljanje, pohranjivanje, obradu, širenje i razmjenu informacija različitih oblika (znakova, teksta, zvuka, slika). S razvojem mikroelektronike i računalne tehnologije razvijalo se i područje telekomunikacije. Za tu novonastalu spregu, počeo se s vremenom upotrebljavati naziv informacijska tehnologija, a u najnovije doba i naziv informacijska i komunikacijska tehnologija. Danas se informacijska i komunikacijska tehnologija primjenjuje u gotovo svakoj grani gospodarstva te u svim njegovim glavnim segmentima. Stupanj informatizacije,

---

<sup>16</sup> Čerić V., Varga M. (2004.) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element, str. 1.-3.

<sup>17</sup> Breslauer N., Gregorić M. (2015.) *Utjecaj suvremenih informacijskih tehnologija na učinkovitost poduzetničkih projekata*, stručni rad. Čakovec, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/151077> (preuzeto 16.05.2020.)

<sup>18</sup> Čerić V., Varga M. (2004.) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element, str. 2.

masovnost i širina primjene informacijske tehnologije, postao je jedan o glavnih mjerila razvijenosti pojedinih zemalja.<sup>19</sup>

Preciznija definicija informacijsko telekomunikacijske tehnologije (IKT) je ona prema kojoj IKT obuhvaća tri kategorije: informacijsku, telekomunikacijsku i mrežnu tehnologiju. Informacijska tehnologija koristi računalo i neophodna je u modernim društvima za obradu podataka i uštedu vremena i truda. Telekomunikacijska tehnologija uključuje telefone i emitiranje radija i televizije često putem satelita, a kod mrežne tehnologije najpoznatiji su internet, mobilna telefonija, zvučne komunikacije preko internetske mreže i satelitske komunikacije.<sup>20</sup>

### **3.2. Trendovi informacijske tehnologije**

Suvremene informacijske tehnologije i na njima utemeljeni informacijski sustavi postaju „strateško oružje“ poduzeća. Srića je identificirao 5 trendova primjene informacijske tehnologije: unapređenje tehnologije smanjuje troškove primjene inf. alata, no istodobno se povećavaju obujam i složenost investicija poduzeća u informatičku opremu, postupan rast svijesti rukovoditelja o značenju i dometima informacijske tehnologija u poduzeću, aktivnosti o kojima vitalno ovisi uspješnost nekog poduzeća na tržištu sve više i same ovise o informacijskoj tehnologiji, potrebe za primjenom informacijske tehnologije sve više nadilaze znanje i kapacitet timova čiji je zadatak razvijanje informacijskih sustava poduzeća i automatizaciju upravljanja proizvodnjom i uslugama te razvoj kontrolnih sustava i mreža čine informacijske sustave u poduzeću sve složenijima. Mooreov zakon je dobio ime po Gordonu Mooru. Njegova zapažanja se mogu podijeliti u dvije ideje: svaki novi krug s integriranom memorijom sadržava dvostruko više kapaciteta od svojih prethodnika i novi čipovi pojavljuju se u razmacima od 18-24 mjeseci. To znači da se računalna snaga s vremenom mijenja eksponencijalno, gustoća čipa po jedinici površine u

---

<sup>19</sup> Hrvatska enciklopedija, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27406> (preuzeto 16.05.2020.)

<sup>20</sup> Tamilselvan, N., Sivakumar, N., Sevukan, R. (2012.) *Information and communication technologies (ICT)*. Dostupno na: IAME (preuzeto 16.05.2020.)

tranzistorima udvostručuje se približno svake treće godine i brzina procesora se udvostručuje svake dvije godine, bez znatnih povećanja cijena.<sup>21</sup>

### 3.2.1. Računalo

Računalo je uređaj za primanje, obradu, pohranu i prikazivanje najrazličitijih vrsta podataka elektroničkim postupcima. To je uređaj koji je proširen multimedijским pristupom te nalazi primjenu u praktički svim područjima ljudskog djelovanja i postaje prevladavajući čimbenik razvoja znanosti, obrazovanja, gospodarstva i razmjene obavijesti i pomagalo u svakodnevnom životu. Suvremeno elektroničko računalo se sastoji od dijelova koji čine računalno sklopovlje. Među njima najvažniji su: *glavni spremnik*, u koji se pohranjuju programske naredbe te ulazni i izlazni podaci programa, *aritmetičko-logička jedinica*, koja s podacima može obavljati aritmetičke i logičke operacije, *upravljačka jedinica*, koja dohvaća naredbe iz spremnika, dekodira ih i na temelju toga upravlja aritmetičko-logičkom jedinicom i ostalim dijelovima računala, *ulazni dio*, preko kojega se iz okoline u radni spremnik prenose podatci i naredbe programa, *izlazni dio*, preko kojega se okolini prenose rezultati obradbe podataka.<sup>22</sup>

Trend bitnog smanjenja veličine računala započeo je već sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, da bi osamdesetih godina došlo do odlučujućeg napretka razvojem mikroročunala i potom osobnih računala. Time je na naše stolove stigla procesna moć nekadašnjih velikih računala koja su zauzimala cijele prostorije, a postepeno su se razvila i snažna prijenosna računala malog volumena i težine. Snažni procesori, intenzivan razvoj grafičkih procesora, velika glavna i vanjska memorija s brzim pristupom te mogućnost rada s multimedijima omogućuje da na stolnim i prijenosnim računalima radimo vrlo zahtjevne i složene obrade kao što su modeliranje i simulacija složenih procesa, obrada slika i video zapisa ili rad s bazama podataka. Prirodnije unošenje podataka u računalo i upravljanje radom računala pomoću rukopisa i glasa dobilo je početkom dvadeset i prvog stoljeća snažan poticaj

---

<sup>21</sup> Idlbek R., Hip O. (2017.) *Informacijske tehnologije u poslovanju*. Požega, Veleučilište u Požegi, str. 21-43

<sup>22</sup> Hrvatska enciklopedija, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=17648> (preuzeto 18.05.2020.)

razvojem tabletnih PC računala. Stvaranje tzv. „digitalne tinte“ i njezina integracija u operacijski sustav bila je presudna za omogućavanje korištenja ekrana računala kao plohe po kojoj pišemo ili crtamo.<sup>23</sup>

### 3.2.2. Računalne mreže

Računalna mreža nastaje povezivanjem dva i više računala. Svrha povezivanja računala je dijeljenje podataka i uređaja kojima se može pristupiti putem mreže ili stvaranje distribuirane obrade podataka. Razvojem i širokom primjenom osobnih računala, javila se mogućnost kreiranja velike količine programa i multimedijalnog sadržaja (teksta, grafike, zvučnog i video sadržaja) koje je bilo poželjno dijeliti s drugim korisnicima računala. Povezivanjem računala u mrežu, putem medija kojim su računala povezana u kraćem vremenskom periodu moguće je prenijeti veću količinu podataka.<sup>24</sup>

Pojava računalnih mreža je omogućila jednostavnu i jeftinu komunikaciju te brz pristup, pretraživanje i racionalno korištenje informacija smještenih na različitim lokacijama. One su poslovnim organizacijama omogućile integraciju poslovnih procesa, jednostavnu komunikaciju i razmjenu informacija te suradnju na daljinu, što je dovelo do znatnog povećanja brzine i učinkovitosti rada. Razvoj globalne računalne mreže (internet) omogućilo je uspostavljanje jeftine komunikacije među milijunima računala iz raznih krajeva svijeta. Najvažnije internetske usluge masovno se koriste za osobne i za poslovne svrhe. Korporacijske lokalne i raširene mreže su se korištenjem internetske tehnologije transformirale u intranete. Povezivanjem intraneta na Internet omogućuje korisnicima korporacijskih mreža da bez potrebe za bilo kakvom pripremom ili dodatnim hardverom ili softverom koriste internetske usluge. Povezivanjem intraneta jedne korporacije s intranetima suradničkih korporacija omogućuje se brzo i racionalno korištenje resursa suradničke korporacije, koji se koriste u zajedničkom poslovanju. Takvi intraneti koji se povezuju s drugim intranetima nazivaju se ekstraneti. Razvoj infrastrukture koja povezuje informacijske i računane resurse posredstvom računalnih mreža velikih brzina omogućuje suradnju

---

<sup>23</sup> Čerić V., Varga M. (2004.) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element, str. 3.

<sup>24</sup> Sys.portal Carnet, Pralas T. (2008.) *Računalne mreže – razvoj i značajke*. Dostupno na: <https://sysportal.carnet.hr/node/342> (preuzeto 18.05.2020.)

među organizacijama te korištenje golemih repozitorija informacija. Time se omogućuje pretraživanje i rudarenje informacijskih izvora i otkrivanje novih znanja. Očekuje se da će ova infrastruktura biti od izuzetno velike pomoći u kompleksnim područjima istraživanja.<sup>25</sup>

### 3.2.3. Softver

Softver je skup podataka, uputstava i programa koji se koriste za rad s računalima i izvršavanje određenih zadataka. Softver se često dijeli na kategorije. Aplikacijski softver se odnosi na programe koje je korisnik preuzeo i koji ispunjavaju želju ili potrebu. Sistemski softver uključuje operacijske sustave i bilo koji program koji podržava aplikacijski sustav. Izraz srednji softver (*middleware*) se koristi za opisivanje programa koji posreduju između aplikacijskog i sistemskog softvera. Na kraju, dodatna kategorija softvera su uslužni programi koji imaju ograničene mogućnosti.<sup>26</sup>

Korištenje grafičkih sučelja koja omogućuju jednostavan i intuitivan rad sa softverom te interaktivan način rada koji omogućuje fleksibilno rješavanje problema, postali su osnovni način korištenja softvera. Softver za publiciranje na webu omogućio je jednostavnu izradu web stranica i njihovih kolekcija, a programski jezik Java stvaranje dinamičkih web stranica i kompaktnih miniaplikacija koje se posredstvom mreže automatski prenose u trenutku kada su potrebne za izvođenje nekog programa. Intenzivno se razvijaju softverski agenti, programi koji u ime korisnika pretražuju baze podataka ili web resurse, rade selekciju elektroničke pošte, pomažu pri korištenju složenog sistemskog softvera i sl. Jedan od dugotrajnih trendova u razvoju softvera jest razvoj sustava za potporu odlučivanju i sustava temeljnih na znanju. Neke od važnijih metoda koje se koriste su: traženje optimalnog rješenja, modeliranje i simulacija dinamičkih i ekspertnih sustava.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Čerić V., Varga M. (2004.) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element , str. 4.

<sup>26</sup> TechTarget, dostupno na: <https://searcharchitecture.techtarget.com/definition/software> (preuzeto 20.05.2020.)

<sup>27</sup> Čerić V., Varga M. (2004.) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element , str. 5.

### 3.2.4. Podaci

Podaci su informacije, činjenice ili brojevi prikupljeni za ispitivanje i razmatranje, a koriste se za pomoć u odlučivanju ili mogu biti informacije koje su pohranjene u računalu i računalo ih može koristiti. Te informacije mogu biti u obliku tekstualnih dokumenata, slika, audio zapisa, softverskog programa ili drugih vrsta podataka. Računalni podaci mogu biti obrađeni od strane računala CPU-a i pohranjeni u datoteke i mape na tvrdom disku računala. Zato što su svi računalni podaci u binarnom formatu, mogu se stvoriti, obraditi i pohraniti na digitalni način. To omogućuje prijenos podataka s jednog računala na drugo pomoću mrežne veze ili medijskih uređaja.<sup>28</sup>

Osim strukturiranih podataka sve se više koriste i slabo strukturirani podaci, kao što su različite vrste dokumenata te multimedijски podaci. Uz baze podataka stvaraju se i baze znanja koje omogućuju prikaz znanja u različitim područjima ljudske djelatnosti. Pritom se koriste različite tehnike prikaza znanja; pravila, semantičke mreže ili okviri. Tako prikazano znanje koristi se u programima temeljenim na znanju, npr. ekspertnim sustavima koji omogućuju zaključivanje na razini ljudi eksperata (npr. u financijskim odlukama, konfiguriranju računalnih sustava ili otkrivanju strukture složenih molekula). Također se intenzivno razvijaju skladišta podataka u koja se pohranjuju podaci iz više različitih izvora podataka. Različite metode u području otkrivanja znanja i rudarenja podataka, npr. statističke metode, neuronske mreže ili genetski algoritmi, omogućuju pronalaženje i povezivanje odgovarajućih podataka potrebnih za pripremu poslovnih odluka.<sup>29</sup>

### 3.3. Elektroničko poslovanje

Pojam elektroničkoga poslovanja javlja se razmjerno nedavno, u prvoj polovini devedesetih godina 20. stoljeća. Premda se neki njegovi oblici uvelike prakticiraju, posebice u informatički i, općenito, ekonomski razvijenijim sredinama, o njemu se u široj javnosti ipak razmjerno malo zna. Potpuno općenito govoreći, pod pojmom

---

<sup>28</sup> TechTerms, dostupno na: <https://techterms.com/definition/data> (preuzeto 20.05.2020.)

<sup>29</sup> Čerić V., Varga M. (2004.) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element, str. 5.

elektroničko poslovanje smatra se svaki onaj oblik organizacije poslovanja koji u izrazito velikoj mjeri ovisi o primjeni informatičke tehnologije i potpori informacijskog poslovanja. Elektroničko je poslovanje suvremeni oblik organizacije poslovanja, koji podrazumijeva intenzivnu primjenu informatičke i, posebice, internetske tehnologije. Danas čini najsuvremeniji oblik organizacije poslovanja kojemu teže svi gospodarski subjekti orijentirani aktivnom osvajanju što boljih tržišnih pozicija i intenzivnom ulaganju u razvojne poslove.<sup>30</sup>

### 3.3.1. Vrste elektroničkog poslovanja

Razvoj *World Wide Weba* omogućio je jednostavno i svima dostupno korištenje Interneta, a time su stvoreni i temelji za njegovu komercijalnu primjenu. Poslovanje posredstvom računalne mreže se može svrstati u jednu od četiriju osnovnih skupina, ovisno o sudionicima o poslovanju: poslovanje poduzeća s poduzećem (B2B), poslovanje poduzeća s krajnjim potrošačem (B2C), poslovanje krajnjeg potrošača s poduzećem (C2B) i poslovanje krajnjeg potrošača s krajnjim potrošačem (C2C).<sup>31</sup>

Poslovanje poduzeća s poduzećem (B2B) označava vrstu elektroničkog poslovanja koje je usmjereno na razmjenu roba, servisa, usluga između organizacija. Ono povezuje sve sudionike u poslovnom procesu koji prethode krajnjim korisnicima. B2B elektroničku trgovinu obilježavaju: katalozi, aukcije, burza i zajednice. Kupci u ovoj vrsti elektroničkog poslovanja zahtijevaju pouzdane poslovne relacije i visoku razinu kvalitete proizvoda ili usluga.<sup>32</sup>

Poslovanje poduzeća s krajnjim potrošačem (B2C) je postupak prodaje proizvoda ili usluga izravno između poduzeća i potrošača koji su krajnji korisnici njegovih proizvoda ili usluga. Ovakva vrsta se tradicionalno odnosi na trgovačke centre, reklamne odnose, jedenjem u restoranu. Internetski B2C postao je prijetnja tradicionalnim trgovcima koji su profitirali od dodavanja marže na cijenu. Svako poduzeće koje se oslanja na ovu vrstu elektroničkog poslovanja treba održavati

---

<sup>30</sup> Panian, Ž., Strugar, I.(2000.), *Primjena računala u poslovnoj praksi*, Zagreb, Sinergija, str. 120. – 121.

<sup>31</sup> Čerić V., Varga M. (2004.) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element , str. 57.

<sup>32</sup> Studentski poduzetnički inkubator (2019.), dostupno na: <http://spi.efst.hr/b2b-b2c-koncepti/> (preuzeto 23.05.2020.)

dobre odnose sa svojim kupcima kako bi osigurao njihov povratak. Tijekom marketinških kampanja, poduzeća trebaju izazvati emotivan odgovor kupca na njihov marketing.<sup>33</sup>

Poslovanje krajnjeg potrošača s poduzećem (C2B) je model u kojem korisnik nudi svoje proizvode ili usluge poduzeću. Poduzeća profitiraju od volje potrošača da daju vlastitu cijenu ili doprinesu marketingu poduzeća, a potrošači profitiraju od fleksibilnosti, izravnog plaćanja ili sniženih proizvoda ili usluga. Da bi se odnos ispunio, sudionici moraju biti jasno definirani. Potrošač može biti svaki pojedinac koji ima nešto za ponuditi za posao, a do posla može doći bilo koje poduzeće koje planira kupiti robu ili uslugu od pojedinca izravno ili preko posrednika.<sup>34</sup>

Poslovanje krajnjeg potrošača s krajnjim potrošačem (C2C) označuje poslovni model kada jedan krajnji kupac prodaje drugom krajnjem kupcu proizvode ili usluge. U ovoj kupnji većinom posreduje treća osoba, odnosno internetska stranica koja brine za detalje transakcije. Svrha ovog modela je omogućiti potrošačima da prodaju izravno drugim potrošačima bez korištenja posrednika. To omogućava prodavaču da zaradi više novaca, a kupcu kupnju robe ili usluge po povoljnijoj cijeni.<sup>35</sup>

### 3.3.2. Oblici elektroničkog poslovanja

Model elektroničkog poslovanja je način na koji poduzeće ostvaruje profit primjenom internetskih tehnologija koristeći se pritom prednostima Interneta kao distribucijskog kanala. Modele se može razlikovati prema načinu poslovanja, cilju i svrsi, pa se prema tome razlikuju sljedeći modeli: posrednički, trgovački, proizvođački, oglašavački, suradnički, model virtualnih zajednica, model informacijskih posrednika, pretplatnički model i model pomoćnih usluga.

---

<sup>33</sup> Investopedia (2019.), dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp> (preuzeto 23.05.2020.)

<sup>34</sup> Business News Daily (2019.), dostupno na: <https://www.businessnewsdaily.com/5001-what-is-c2b.html> (preuzeto 23.05.2020.)

<sup>35</sup> Clarity (2020), dostupno na: <https://www.clarity-ventures.com/articles/what-is-consumer-to-consumer-ecommerce> (preuzeto 23.05.2020.)



Posrednički model poslovanja povezuje zainteresirane strane pri čemu posrednik za svaku uspješno realiziranu transakciju naplaćuje naknadu. Karakteristika posredničkog modela je dinamično određivanje cijena, ovisno o ponudi i potražnji, ali i o pregovaračkim sposobnostima kupaca i prodavača. Ovaj poslovni model se još naziva i elektroničkim tržištem u užem smislu budući da osim kupovine podrazumijeva i sve ostale elemente trgovanja.

Trgovački model je model koji najčešće prihvaćaju trgovci na malo i veletrgovci koji žele koristiti Internet kao novi distribucijski kanal. Trgovački model se još naziva i elektroničkim tržištem u širem smislu jer ne obuhvaća sve funkcije trgovanja već samo prodaju. Ako web mjesto gdje se obavlja trgovina pripada samo jednom trgovcu, naziva se elektroničkom prodavaonicom, a ako se radi o više prodavaonica na jednom web mjestu onda se naziva elektroničkim prodajnim centrom. Proizvođački model je jednak trgovačkom modelu, razlika je u tome što u proizvođačkom modelu proizvođač preuzima ulogu trgovca.

Oglašivački model predstavlja proširenje tradicionalnog oblika oglašavanja. Svrha mu je pružanje sadržaja i usluga korisnicima, te se ovaj model veže uz pojam elektroničkog marketinga. Suradnički model je jedna vrsta oglašivačkog modela čiji je cilj kupovanje roba ili usluga izravno od poduzeća. Model virtualnih zajednica je vrsta oglašivačkog modela čije je osnovno obilježje neprofitabilnost. Temelji se na lojalnosti korisnika koji u razvoj web mjesta ulažu vrijeme, trud i novac. Najčešći ciljevi ovog modela su prikupljanje dragovoljnih priloga ili pružanje besplatne stručne rekvizite.

Model informacijskih posrednika koriste internetska poduzeća specijalizirana za prikupljanje, obradu i davanje na korištenje podataka o potrošačima. Cilj modela je usmjeravanje marketinških aktivnosti i poslovne strategije onih poduzeća koja kupuju informacije. U pretplatničkom modelu korisnici plaćaju pristup web mjestu s kvalitetnim informacijama. Na kraju, model pomoćnih usluga je novija inačica pretplatničkog modela koji se temelji na pristupu prema kojem korisnik plaća onoliko koliko je potrošio.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Čerić V., Varga M. (2004.) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element, str. 59.-64.

## 4. UTJECAJ INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJU

S obzirom na to da se tehnika i tehnologija kao čimbenici organizacije javljaju u dvostrukoj ulozi (unutarnji i vanjski), neophodno je sveobuhvatnije sagledavanje odnosa između tehnologije i organizacije. Kako ističu Mescon, Albert i Khedouri „pod tehnologijom kao unutarnjim čimbenikom misli se na tip tehnologije koje poduzeće koristi, dok se pod tehnologijom kao vanjskim čimbenikom misli na dostupnu tehnologiju koju organizacija može koristiti, ali je ne koristi.“<sup>37</sup>

Živimo u vrijeme informatike, kompjutera i telekomunikacija, kada informacija i znanje postaju glavni resurs koji poduzećima daje prednost pred konkurencijom. Eksplozivni razvoj suvremenih tehnologija je najutjecajniji čimbenik organizacije. Uspjeh poduzeća će ovisiti o mnogobrojnim čimbenicima među kojima su najvažniji informacijska tehnologija i tehnološko vodstvo. Temelji moderne informacijske tehnologije su postavljeni prije više od tri desetljeća, ali tek sad dolazi do rasta i razvoja, a pod tehnološkim vodstvom se podrazumijeva određena prednost pojedinih zemalja odnosno poduzeća pred drugima kada je riječ o razvoju i komercijalnoj primjeni novih tehnologija.<sup>38</sup>

### 4.1. Utjecaj informacijske tehnologije

Danas bez informacijske tehnologije nije moguće konkretno poslovati, a nepoznavanje ili nedovoljno poznavanje i korištenje informacijske tehnologije s vremenom dovodi do neučinkovitosti cijele organizacije. S obzirom na to da su zahtjevi koji se danas postavljaju pred poduzeća sve kompleksniji, sve je veća potreba za radom u skupinama. Zbog toga raste i potreba za brzom i jednostavnom komunikacijom koju omogućava i pruža informacijska tehnologija. Informacijska tehnologija omogućuje mogućnost rada izvan ureda, nehijerarhijsku organizaciju rada te automatizaciju polovnih procesa.

---

<sup>37</sup> Sikavica P., Novak M. (1999.), op. cit. str. 122.

<sup>38</sup> Sikavica P., Novak M. (1999.) *Poslovna organizacija*. Zagreb, Informator, str. 122.-125.

Informacijska tehnologija u svom razvoju kroz zadnja tri desetljeća, prošla je kroz tri razvojne faze: <sup>39</sup>

- prvu fazu karakterizira *doba obrade informacija* u kojoj je fokus bio na automatizaciji ručne obrade podataka
- drugu fazu karakterizira *doba mikrokomputera* u kojoj je fokus usredotočen na moć profesionalca – inženjera, financijskih analitičara i menadžera koji koriste računala za pristup, analizu i prikupljanje podataka
- treću fazu karakterizira doba umrežavanja koja počinje 1990. g., a nastaje kao posljedica spoja informatike i telekomunikacija, koji je omogućio stvaranje novih oblika organizacije.

Informacijska tehnologija u spoju s telekomunikacijama promijenila je i promijenit će način života u cijelom svijetu. To postavlja poduzeća pred nove izazove svjetske konkurencije u mnogim područjima poslovanja koja su do sada bila zaštićena. Izaziva velike promjene u organizaciji, kako unutar poduzeća, tako i odnos poduzeća s okolinom. Najvažnije promjene koje se događaju u organizacijama bi bile.<sup>40</sup>

- tradicionalne organizacijske strukture zamjenjuju se novim strukturama
- napušta se klasična organizacijska podjela po funkcijama s naglašenom hijerarhijom menadžmenta
- smanjuje se broj razina menadžmenta kao i broj menadžera srednje razine
- stvaraju se nove mogućnosti u načinu dizajniranja poslova
- informacije koje teku slobodno elektronskim putem zamjenjuju papirologiju
- dolazi do veće mobilnosti radne snage
- moguće je zajednički raditi bez fizičke interakcije ili blizine smještaja radnika.

---

<sup>39</sup> Ibidem, str.134

<sup>40</sup> Ibidem, str. 135

Sve to otvara nove mogućnosti za redizajniranje organizacije kao i za novi način oblikovanja poslova, a preko njih i organizacijskih jedinica te organizacije poduzeća u cjelini.

#### **4.2. Opasnosti korištenja informacijske tehnologije**

Informacijska tehnologija pruža velike mogućnosti za unaprjeđenje ljudskih djelatnosti, ali isto tako i za različite vrste zloupotreba i kriminalne djelatnosti. Računalni kriminal već postoji desetljećima, gotovo od samog početka suvremenog računalstva. Računalne mreže omogućile su ne samo globalizaciju korisnih djelatnosti, već isto tako i globalizaciju računalnog kriminala. Klasični primjer lokaliziranog računalnog kriminala je masovna krađa vrlo malih iznosa pomoću zaokruživanja decimalnih iznosa bankovnih računa velikog broja klijenata na dolje i prebacivanje dobivenih razlika na svoj bankovni račun. Računalni kriminal u kojem se koriste mreže računala ima daleko veliku mogućnosti, probijanje zaporke za pristup računalima korporacija ili vladinih organizacija za dohvaćanje informacija koji predstavljaju industrijsku ili vojnu tajnu. Softverski agenti također predstavljaju potencijalnu opasnost jer se njima povjerava izvođenje različitih aktivnosti u naše ime. Netko može izmijeniti naše agente bez da mi to znamo i tako izmijenjeni agenti mogu izvoditi nezakonite ili štetne radnje. Velika je opasnost i od računalnih virusa koji se danas najčešće šire posredstvom računalnih mreža. Nakon aktiviranja virusi nam mogu izbrisati ili izmijeniti podatke, slati poruke svima onima čije elektroničke adrese čuvamo na našem računalu i slično. Stalno se otkrivaju novi virusi, ali isto tako se i traže načini da ih se ukloni.

Kriminalci, ali i poduzeća na različite načine ugrožavaju privatnost pojedinca. Kriminalci mogu iz različitih izvora na mreži prikupiti informacije o pojedincima i tada ih zloupotrebljavati. Poduzeća često ugrožavaju privatnost svojih namještenika čitajući njihovu elektroničku poštu i prate što rade na webu. Ugrožavaju se i autorska prava tako što se besplatno koriste ili preprodaju tekstovi i slično. Dosta poduzeća neovlašteno prikuplja informacije o pojedincima koje se mogu naći na internetu i zatim ih prodaje bilo kome tko želi masovno oglašavati na internetu. Internet se

koristi i za stvaranje eksplicitnih poruka do kojih se dolazi tako da kriminalac uđe u elektroničku poštu pojedinca i onda on šalje takve poruke u ime pojedinca.<sup>41</sup>

### 4.3. Dijelovi informacijskog sustava koji utječu na organizaciju

Informacijski sustav je sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za poduzeće, tako da budu dostupne i upotrebljive svakome kome su potrebne. Cilj informacijskog sustava je opskrbiti poslovni sustav informacijama potrebnim izvršnom podsustavu za izvođenje poslovnog procesa, upravljačkom podsustavu za upravljanje poslovnim procesima, te pri suradnji i komunikaciji unutar poslovnog sustava i prema okolini.

Informacijski sustav se može podijeliti na više dijelova.<sup>42</sup>

- *sustav za obradu transakcija* koji služi za izvođenje poslovnog procesa
- *sustav za potporu odlučivanju* koji služi za upravljanje poslovnim sustavom
- *sustav za komunikaciju, suradnju i individualni rad.*

Sustav za obradu transakcija ili transakcijski sustav pruža potporu tekućem izvođenju poslovnog procesa i on pripada operativnoj razini poslovnih aktivnosti. Obrađuje niz transakcija kao što su: izdavanje računa za prodanu robu, prihvaćanje podataka o prijemu robe na skladište, slanje narudžbe dobavljaču i tako dalje. Ovaj sustav može automatizirati poslove koji bi se ručno odvijali znatno sporije i uz više napora.

Cilj sustava za potporu odlučivanju je da potrebnim informacijama i prikladnim postupcima pomogne u procesu odlučivanja svima koji donose odluke. Obrađuje postojeće informacije dobivene iz različitih unutarnjih i vanjskih izvora, da bi stvorio informacije potrebne za odlučivanje. Svojim informacijama želi pomoći u rješavanju strukturiranih, polustrukturiranih i nestrukturiranih problema. Strukturirano odlučivanje je odlučivanje za koje je poznat postupak odlučivanja, pa se postupak može propisati i isprogramirati. Polustrukturirano odlučivanje je odlučivanje u koje se ne može potpuno propisati postupak odlučivanja pa pri odlučivanju treba upotrijebiti stečeno

---

<sup>41</sup> Čerić V., Varga M. (2004.) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element, str. 12.-13.

<sup>42</sup> Ibidem, str. 20.-22.

znanje. Nestrukturirano odlučivanje je odlučivanje za koje se ne zna ili ne može propisati postupak odlučivanja.

Sustav za komunikaciju, suradnju i individualni rad dio je informacijskog sustava koji uključuje različite primjene informacijske tehnologije za obavljanje najrazličitijih administrativnih poslova.

Mogu se klasificirati na:<sup>43</sup>

- *komunikacije* – obuhvaćaju različite načine individualne komunikacije ili komunikacije više osoba istovremeno
- *potpora suradnji u skupini* – obuhvaća tehnologije koji pomažu skupnom odlučivanju, komunikaciji u skupini i slično
- *potpora individualnom radu* – obuhvaća više tehnologija koji unaprjeđuju učinkovitost individualnog rada
- *upravljanje sadržajima* – funkcija primjene, obrada i pohranjivanje različitih polustrukturiranih i nestrukturiranih podataka
- *pretraživanje dokumenata* – odnosi se na pretraživanje različitih javnih specijaliziranih baza dokumenata i weba.

Dobar sustav za komunikaciju i suradnju nastoji potpuno integrirati nabrojene tehnologije u skladnu cjelinu.

#### **4.4. Informacijski sustav u pojedinim područjima**

Kako se informacijska tehnologija i načini njezine primjene vrlo brzo razvijaju, važno je učinkovito upravljati korištenjem informacijske tehnologije, odnosno informacijskim sustavom poduzeća. Funkcije informacijskog sustava će se opisati u najvažnijim područjima poslovanja poduzeća: financije, računovodstvo, marketing i proizvodnja.

Financijska funkcija poduzeća odgovorna je za financijsko praćenje i planiranje, općenito za povećanje kapitala poduzeća. Izvore i količinu novca koji u njega ulazi ili

---

<sup>43</sup> Ibidem, str. 22.-25.

iz njega izlazi poduzeće mora stalno pratiti i predviđati financijsku situaciju da bi imalo dovoljno novca za pokrivanje tekućih obveza. Izradom financijskog plana poduzeća može se predvidjeti vanjsko financiranje ili drugi način pribavljanja kapitala, te se pritom mogu koristiti različite metode simulacije. Računovodstveni informacijski sustav usko je povezan s financijskim sustavom. Obično je to prvi sustav koji se implementira u većini poduzeća i dobro je integriran s financijskim jer su mnogi podaci zajednički i potrebni u oba sustava.

Marketing je poslovno područje koje je odgovorno za određivanje identiteta proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi na tržištu te njihovu promociju i distribuciju. Mnoga poduzeća pridaju marketingu najveću pozornost smatrajući da su najvažnije odluke povezane s ispunjenim potrebama kupaca. Informacije potrebne za marketinške odluke dobivaju se iz transakcijskog dijela informacijskog sustava, istraživanja tržišta u marketinške svrhe, sustava za potporu odlučivanju, vanjskih čimbenika, raznih izvora o konkurenciji i strateškog plana poduzeća.

Proizvodnja je poslovno područje zaduženo da izvedbu proizvoda ili pružanje usluga, oblikovanim prema potrebama tržišta. Informacijska tehnologija se široko koristi u proizvodnji i na početku je to oblikovanje podržano računalom koje može početi od skiciranja oblika novog proizvoda do njegova konačnog oblika sa svim tehničkim detaljima. Također se isto tako često koristi planiranje proizvodnje „MRP II“ (engl. *Manufacturing Resources Planning*) koje uzima u obzir procjenu prihvatljive cijene da bi se identificirao broj proizvedenih komada proizvoda, izrađuje plan proizvodnje uz poznate proizvodne kapacitete i njihovu zauzetost na proizvodnji drugih proizvoda. Drugi koncept koji se može koristiti je JIT (engl. *Just in time*) u koje se izbjegava skladištenje jer se materijal potreban za proizvodnju dostavlja upravo u vrijeme kad je potreban. Informacije potrebne za proizvodni sustav dolaze iz same proizvodnje, a drugi izvori bi bili podaci o materijalu, podaci o proizvodnim resursima, podaci o djelatnim resursima i tako dalje.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Ibidem, str. 27.-34.

## **5. ANALIZA UTJECAJA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJU PODUZEĆA „ARENA HOSPITALITY GROUP“ D.D.**

Arena Hospitality Group d.d. je hotelijersko poduzeće iz Pule. Poduzeće razvija i upravlja smještajnim objektima visokih kategorija, to uključuje hotele, kampove te turistička naselja. Proizvodni portfelj se sastoji od 26 objekata u vlasništvu, suvlasništvu, najmu ili pod upravljanjem s više od 10.000 smještajnih jedinica u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj. Osim upravljanja i razvijanja njihovog vlastitog brenda „Arena Hotels & Apartments“ i „Arena Campsites“, kroz „PPHE Hotel Group Limited“ imaju ekskluzivno pravo upravljanja i razvoja uglednog međunarodnog brenda „Park Plaza“ u 18 zemalja srednje i istočne Europe, to poduzeću omogućuje daljnji razvoj proizvodnog portfelja.<sup>45</sup>

### **5.1. Osnovni podaci o poduzeću „Arena Hospitality Group“ d.d.**

„Arena Hospitality Group“ d.d. je hotelijersko poduzeće koje posjeduje i upravlja hotelima izvan Hrvatske i koje je dobilo ekskluzivno pravo upravljanja i razvijanja hotela pod međunarodno priznatim brendom, koji je dio jedne od najvećih grupacija na svijetu. Portfelj Grupe čini petnaest hotela, četiri turistička naselja, te osam kampova. Poduzeće se počelo širiti na tržištu srednje i istočne Europe 2016.g., to mu donosi prednosti poslovanja, koje je u Hrvatskoj još uvijek sezonski ograničeno.<sup>46</sup>

Poduzeće je osnovano u studenom 1974. godine, kao društveno poduzeće u Republici Hrvatskoj, i to spajanjem četiri radne organizacije s djelatnostima upravljanja hotelima i pružanja smještaja u Puli i Medulinu. Većina hotela, naselja, te kampova izgrađena upravo u razdoblju pd 1970.-ih do 1980.-ih godina. Poduzeće je privatizirano 1994. godine, a 2003. godine dionice istoga uvrštene su na Zagrebačku burzu. Povezane osobe određenih fondova kojima je upravljao Goldman Sachs stekle su 2007. godine neizravni kontrolni udio u Društvu putem njihovog udjela u nizozemskom holding društvu Bora B.V. Odnos PPHE Hotelske Grupe i društva, tada

---

<sup>45</sup> Arena Hospitality Group (2020.), Godišnje izvješće i financijski izvještaji. Dostupno na: <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (preuzeto 10.06.2020.)

<sup>46</sup> Ibidem.



pod nazivom Arenaturist d.d., započeo je 2008. godine. U ožujku 2017. godine Glavna skupština Društva usvojila je odluku o povećanju temeljnog kapitala, te odluku o promjeni tvrtke društva iz „Arenaturist d.d.“ u „Arena Hospitality Group“ d.d.<sup>47</sup>

Poduzeće je u 2019. godini održao visoku razinu popunjenosti smještajnih kapaciteta i povećalo svoje prihode, unatoč povećanoj konkurenciji. Strategija širenja u CCE regiji uključuje kupnju gradskih hotela, čime će se ublažiti sezonalnost poslovanja na području Republike Hrvatske, osnažiti rast i povećati dobit tijekom cijele godine. Tijekom protekle godine u suradnji s PPHE Hotel Group menadžmentom, zajednički su definirali svrhu poslovanja grupacije i što to znači za njihove članove njihova tima. Oni su u središtu poslovanja poduzeća. Kako bi zadržalo i privuklo kvalitetne članove timova, osiguralo je edukaciju zaposlenima i pružilo mogućnost ostvarenja svog punog potencijala. Tijekom godine održano je 62 programa edukacije, koje je pohađalo 826 članova tima. Ukupni ostvareni prihodi su povećani za 2.7 % u odnosu na prošlu godinu, te poslovanje u Hrvatskoj čini 67% ukupnog prihoda, 32 % se ostvaruje iz njemačkih i mađarskih operacija, a preostalih 1% iz segmenta upravljanja i centraliziranih usluga. Godina 2020. označit će početak informacijsko tehnološke transformacije poslovanja poduzeća kroz investicijski ciklus usmjeren na modernizaciju i optimizaciju sustava i procesa.

Cilj poduzeća je postati dinamična hotelska grupacija u *upscale*, *upperscale* i *lifestyle* segmentu tržišta u srednjoj i istočnoj Europi. Također, cilj je omogućiti gostima vrijedne uspomene kroz izvrsnu uslugu i kvalitetne proizvode na iznimnim lokacijama. Uspjeh strategije kontinuiranog ulaganja u objekte i pružanje usluga pridonijelo je visokoj razini zadovoljstva gostiju ovog poduzeća tijekom cijele sezone.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Ibidem.

<sup>48</sup> Ibidem.

## 5.2. Organizacijska struktura poduzeća „Arena Hospitality Group“ d.d.

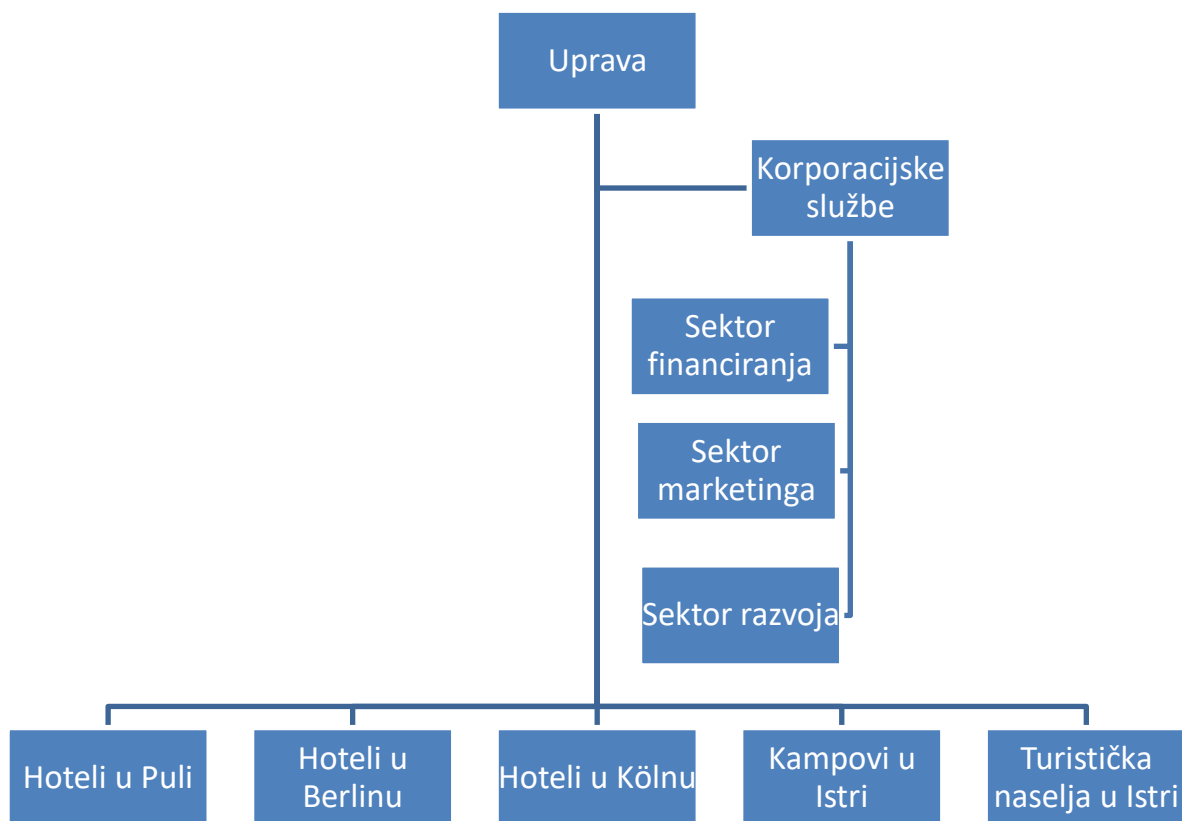
„Arena Hospitality Group“ d.d. je javno dioničko društvo, čije su dionice uvrštene na tržište vrijednosnih papira Zagrebačke burze. Društvo ima jasnu definiran sustav, koji uključuje: Glavnu skupštinu, Nadzorni odbor i Upravu. Sjednice Glavne skupštine Društva sazivaju se i održavaju u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima i Statutom društva, a nadležna je za odlučivanje o pitanjima utvrđenim Zakonom o trgovačkim društvima i Statutom društva. Nadzorni odbor se sastoji od sedam članova, od kojih šest bira Glavna skupština Društva, a jednog člana može imenovati Radničko vijeće Društva. Ovlasti i rad Nadzornog odbora regulirani su Statutom Društva i Poslovníkom o radu Nadzornog odbora. Uprava Društva se sastoji od dva do pet članova, koje imenuje Nadzorni odbor na mandat do pet godina.<sup>49</sup>

Poduzeće „Arena Hospitality Group“ d.d. je u trenutku pisanja Završnog rada imalo mješovitu organizacijsku strukturu. Sve aktivnosti jednog područja grupiraju se u jedinstvenu diviziju u kojoj će biti uključene sve funkcije nužne za proizvodnju i pružanje usluga, a korporacijske službe poduzeća se ne nalaze u tim divizijama. Zbog svoje složenosti organizacijske strukture u poduzeću više prevladava centralizacija nego decentralizacija, ali su obje prisutne i na određeni način isprepletene te nadopunjuju jednu drugu. Također, organizacija poduzeća je formalizirana. Organizacijska struktura poduzeća „Arena Hospitality Group“ d.d. grafički je predočena Shemom 1.

---

<sup>49</sup> Arena Hospitality Group (2020.), Godišnje izvješće i financijski izvještaji, dostupno na: <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (preuzeto 10.06.2020.)

Shema 1. Organizacijska struktura poduzeća „Arena Hospitality Group“ d.d.



Izvor: Izradio autor prema: Arena Hospitality Group – Godišnje izvješće 2019., <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (11.06.2020.)

Prednosti ove organizacijske strukture su: osigurava fleksibilnost i brzinu reakcije na promjene u nestabilnoj okolini, potiče brigu za potrebe gostiju, dopušta jedinicama da se prilagode razlikama u proizvodima, regijama, klijentima, njeguje orijentaciju prema cjelokupnom rezultatu i klijentima.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Sustav organiziranja i organizacijske strukture, dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf) (preuzeto 11.06.2020)

### **5.3. Utjecaj informacijske tehnologije na organizaciju poduzeća „Arena Hospitality Group“ d.d.**

„Arena Hospitality Group“ d.d. želi unaprijediti uslugu koju pruža i pružiti svojim gostima napredno iskustvo ulaganjem u inovacije. Poduzeće se pokazalo vodećim hotelijerskim Društvom kada su u pitanju novi tehnološki trendovi na tržištu. Hotelska industrija se znatno promijenila posljednjih godina, u kanalima distribucije su se pojavile online agencija, promijenile su se navike gostiju prilikom rezervacije smještaja kao i njihova očekivanja, a što značajno utječe na konkurentnost i tržišnu poziciju poduzeća. Ovo se poduzeće stoga odlučilo za ulaganje u područja poput povezivanja s trećim stranama, razvoja elektroničke trgovine i uvođenja nove tehnologije u pružanje usluge smještaja. Poduzeće i pripadajući smještajni objekti održavaju bazu osobnih podataka klijenata u skladu sa zakonom, dijele ju sa svojim partnerima, a koji je preuzimaju uz zahtjevanost određenog stupnja zaštite. Kako ne bi došlo do zlouporabe tih podataka, primjenjuju se razne sigurnosne mjere kako bi se održala sigurnost osobnih podataka klijenata. Poduzeće ulaže u odgovarajuću informacijsku tehnologiju i sustave kako bi se osigurala najveća moguća operativna fleksibilnost. U poslovanje je uveden i GDPR sustav (Opća uredba o zaštiti podataka) koji dodatno osigurava zaštitu podataka. Ulaže se i u novu tehnologiju poradi smanjenja emisije ugljičnog dioksida te potiče goste na ponašanje u skladu s načelima održivog razvoja.<sup>51</sup>

Promatrano poduzeće je 2015. godine pokrenulo besplatne aplikacije „PPHE Croatia“ i „Arenaturist“, koje su kasnije, uslijed rebrandinga cijelog poduzeća, postale nove poboljšane aplikacije „AHG Hotels“ i „Arena Campsites“. Aplikacija „PPHE Croatia“ je služila za brendirane objekte, te je došlo do toga uslijed zahtijeva i očekivanja gostiju za pristup svim potrebnim informacijama vezanim za boravak putem tableta i pametnih telefona s jedne strane, te potreba komunikacije hotela sa svojim gostima s druge strane. Sljedeći korak je bilo proširenje aplikacije, to jest njene funkcionalnosti. Rješenje je bilo uvođenje mogućnosti korištenja mobitela za ulaz u hotelske sobe ili „digitalni ključ“, te su time izbjegnute dodatne kartice i čekanja

---

<sup>51</sup> Arena Hospitality Group (2020), Godišnje izvješće i financijski izvještaji, dostupno na: <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (preuzeto 17.06.2020.)

prijava na recepciji. Prvi smještajni objekt koji je implementirao tu inovaciju bio je hotel Park Plaza Arena.<sup>52</sup>

Daljnje poboljšanje i promjena imena aplikacije u „AHG Hotels“ objedinila je kompletnu ponudu hotela i apartmanskih naselja Arena Hospitality Group sa smještajnim kapacitetima u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj. Aplikacija „Arenaturist“ imala je primjenu u nebrandiranim objektima, ali je kasnije promijenila ime u „Arena Campsites“ i postala specijalizirana za potrebe kamping gostiju. U poduzeću „Arena Hospitality Group“ d.d. se koristi i aplikacija „Facility“ koja je namijenjena komunikaciji menadžmenta hotela i pojedinih odjela hotela. Nadalje, Hotel Park Plaza Arena, Park Plaza Histria, Park Plaza Belvedere Medulin i turističko naselje Park Plaza Verudela Pula nude „handy“ uslugu za goste. *Handy* je pametni telefon koji gost dobiva na korištenje tijekom boravka u smještajnom objektu, a pruža mu mogućnost neograničenog međunarodnog i lokalnog pozivanja, pristup internetu tijekom boravka, destinacijskog vodiča, poziv prema recepciji i informacije o hitnim službama i to sve bez ikakvih dodatnih troškova. U hotelu Sensimar Medulin 2018. godine se uvela *NFC* tehnologija u *lobby* baru i na terasi na način da gost prisloni svoj mobitel na posebnu naljepnicu koja se nalazi na svakom stolu i otvara mu se izbornik s ponudom pića, te odabire i šalje narudžbu zaposlenicima na bar. Prepoznajući rastući interes za tehnologijom energetske učinkovitosti, Park Plaza Belvedere, Park Plaza Arena i Park Plaza Verudela svojim gostima nudi na raspolaganje punjače za električne automobile. Jedan od punjača je postavljen i u Arena One 99 Glampingu, koji je ujedno i prvi *family glamping resort* u Hrvatskoj u kojem nije dopušten ulazak automobila nego se kretanje obavlja električnim vozilima. Omogućena je posebna komunikacija između zaposlenika kampa i gostiju tako što je u svaki šator postavljena naljepnica i prislanjanjem mobitela na naljepnicu, šalje se signal na recepciju kampa. Zaposlenik recepcije vidi iz kojeg šatora je stigao poziv i odlazi se po gosta.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Arena Hospitality Group – prvi u Hrvatskoj s uslugom handy, dostupno na: <https://www.arenahotels.com/hr/novosti/arena-hospitality-group-prvi-u-hrvatskoj-s-uslugom-handy> (preuzeto 17.06.2020.)

<sup>53</sup> Hrturizam.hr, Rihelj G. (2018.), *Kako se Arena Hospitality Group pozicionirala kao lider i vodeći hrvatski hotelijer u primjeni novih i mobilnih tehnologija*. Dostupno na: <https://hrturizam.hr/kako-se-je-arena-hospitalty-group-pozicionirala-kao-lider-i-vodeci-hrvatski-hotelijer-u-primjeni-novih-i-mobilnih-tehnologija/> (preuzeto 17.06.2020.)

#### 5.4. Kritički osvrt

U današnje vrijeme važno je pratiti nove tehnologijske trendove i inovacije, koje su poduzeću potrebne za lakše i brže poslovanje. Ako poduzeće to ne čini, moglo bi zaostati za konkurencijom te izgubiti tržišnu poziciju. Menadžment u „Arena Hospitality Group“ d.d. to dobro to zna, te prate nove tehnološke trendove i brzo usvajaju nova tehnološka rješenja, kako bi održali vodstvo na tržištu. Takvim se pristupom poduzeće plasiralo kao lider u primjeni novih mobilnih tehnologija i vodeći hotelijer na hrvatskom tržištu. Nova tehnologija omogućuje pružanje gostima još bolje usluge i lakšu komunikaciju sa zaposlenicima, a zaposlenicima omogućuje lakšu obradu i pohranu podataka i informacija. Nedostatak informacija između poduzeća i gosta, te međusobno zaposlenih u poduzeću, može dovesti do nesporazuma i mogućih gubitaka profita i slično. „Arena Hospitality Group“ d.d. prilikom uvođenja novih tehnologija u poslovanje ima uvijek osmišljen program edukacije zaposlenika kojim ih se osposobljava za rad s tom novom tehnologijom.

Također i djelotvorna organizacija je razlog uspješnosti ovog poduzeća. Dobro oblikovana organizacijska struktura, stilj vođenja koji njeguje menadžment poduzeća, postavljeni ciljevi i zadaci poduzeća i na kraju godišnji rezultat poslovanja pokazuju na to da je „Arena Hospitality Group“ d.d. vrlo uspješno hotelijersko poduzeće, koje se ističe na prostoru srednje i istočne Europe.

## 6. ZAKLJUČAK

Organizacija i organizacijska struktura, kao njen najvažniji element, imaju veliko značenje za poduzeća, jer bez toga ona ne mogu dobro poslovati odnosno uspješno postizati postavljene ciljeve. Postoji više vrsta organizacijskih struktura koje su podijeljene ovisno o veličini poduzeća, tipu poslovanja, odabiru tržišnog poslovanja i tipu vođenja. Uz to, od prošlog desetljeća na ovamo, na organizaciju poduzeća i njegovu organizacijsku strukturu sve više utječe i tehnologija.

Informacijska tehnologija je jedan od najutjecajnijih unutarnjih i vanjskih čimbenika, jer se odnosi na tehnologiju koju organizacija koristi i koju je organizacija u mogućnosti koristiti. Živimo u doba kada tehnologija, informacije i znanje postaju glavni resursi poduzećima, te predstavljaju izvor njegove konkurentske prednosti na tržištu. Sustavno prikupljanje, pohrana i obrada informacija i podataka omogućuje poduzeću brže poslovanje, lakše snalaženje u svim tim informacijama i brže širenje informacija među odjelima u organizaciji. Prema tome, može se zaključiti da konstantno praćenje novih tehnoloških trendova i njihovo implementiranje u poslovanje daje poduzeću konkurentsku prednost na tržištu, ubrzava poslovanje i mijenja način njihovog sveukupnog rada u poduzeću.

Iz primjera „Arena Hospitality Group“ d.d. se može vidjeti koliko je za poduzeća važno praćenje tehnoloških trendova i uvođenje novih tehnoloških rješenja u poslovanje, odnosno kako je to nužno da bi se ostvarila konkurentska prednost nad ostalim poduzećima. Drugim riječima, poslovanje ovog poduzeća se pojednostavilo i ubrzalo, što je između ostaloga privuklo mnogo potencijalnih kupaca. Zahvaljujući navedenom, „Arena Hospitality Group“ d.d. danas predstavlja jednu od najdinamičnijih hotelskih grupacija u istočnoj i srednjoj Europi, s veoma fleksibilnom i adaptibilnom organizacijom.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Sikavica, P. i Novak, M.: *Poslovna organizacija*. Zagreb, Informator, 1999.
2. Sikavica P.: *Organizacija*. Zagreb, Školska knjiga, 2011.
3. Sikavica P., Novak M.: *Poslovna organizacija*. Zagreb, Informator, 1993.
4. Čerić V., Varga M.: *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb, Element, 2004.
5. Idbek R., Hip O.: *Informacijske tehnologije u poslovanju*. Požega, Veleučilište u Požegi, 2017.
6. Panian, Ž., Strugar, I.: *Primjena računala u poslovnoj praksi*, Sinergija, Zagreb, 2000.

### Stručni radovi:

1. Breslauer N., Gregorić M.: *Utjecaj suvremenih informacijskih tehnologija na učinkovitost poduzetničkih projekata*, Čakovec, 2015, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/151077> (pristupljeno 16.05.2020.)
2. Tamilselvan, N., Sivakumar, N., Sevukan, R.: *Information and communication technologies (ICT)*, 2012, Dostupno na: IAME (pristupljeno 16.05.2020.)

### Internetski izvori:

1. Organizacijska struktura, [https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02\\_-\\_Organizacijska\\_struktura.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf) (pristupljeno 23.04.2019.)
2. Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27406> (pristupljeno 16.05.2020.)
3. Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=17648> (pristupljeno 18.05.2020.)
4. Sys.portal Carnet, Pralas T.: *Računalne mreže – razvoj i značajke*, 2008, <https://sysportal.carnet.hr/node/342> (pristupljeno 18.05.2020.)



5. TechTarget, <https://searcharchitecture.techtarget.com/definition/software> (pristupljeno 20.05.2020.)
6. TechTerms, <https://techterms.com/definition/data> (pristupljeno 20.05.2020.)
7. Studentski poduzetnički inkubator, 2019., <http://spi.efst.hr/b2b-b2c-koncepti/> (pristupljeno 23.05.2020.)
8. Investopedia, 2019., <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp> (pristupljeno 23.05.2020.)
9. Business News Daily, 2019., <https://www.businessnewsdaily.com/5001-what-is-c2b.html> (pristupljeno 23.05.2020.)
10. Clarity, 2020., <https://www.clarity-ventures.com/articles/what-is-consumer-to-consumer-ecommerce> (pristupljeno 23.05.2020.)
11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture, [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf) (pristupljeno 11.06.2020.)
12. Arena Hospitality Group – prvi u Hrvatskoj s uslugom handy, <https://www.arenahotels.com/hr/novosti/arena-hospitality-group-prvi-u-hrvatskoj-s-uslugom-handy> (pristupljeno 17.06.2020.)
13. Hrturizam.hr, Rihelj G.: *Kako se Arena Hospitality Group pozicionirala kao lider i vodeći hrvatski hotelijer u primjeni novih i mobilnih tehnologija*, 2018., dostupno na: <https://hrturizam.hr/kako-se-je-arena-hospitalty-group-pozicionirala-kao-lider-i-vodeci-hrvatski-hotelijer-u-primjeni-novih-i-mobilnih-tehnologija/> (pristupljeno 17.06.2020.)

**Ostalo:**

1. Arena Hospitality Group, Godišnje izvješće i financijski izvještaji, 2020., dostupno na: <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (pristupljeno 10.06.2020.)

## **POPIS SLIKA I SHEME**

### **Popis slika:**

Slika 1. Organizacijska struktura poduzeća prema H. Mintzbergu.....6

Slika 2. Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture.....7

### **Popis sheme:**

Shema 1. Organizacijska struktura poduzeća „Arena Hospitality Group d.d.“ .....30

## SAŽETAK

Pojam organizacije je svima poznat, ali još uvijek ne postoji jedinstveno utvrđen njegov sadržaj. Razvile su se mnoge teorije, ali zajedničko svim time teorijama je da je organizacija smišljeno ljudsko djelovanje međusobno povezanih pojedinaca s namjerom da se ostvare zadani ciljevi.

Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije. To je sustav u kojem su ljudi iz pojedinih područja u organizaciji međusobno povezani, te izvršavaju određene zadatke radi ostvarivanja njihovih ciljeva. Informacija i znanje su dva temeljna resursa za uspješno poslovanje poduzeća. Eksponencijalni rast suvremene tehnologije postaje najutjecajniji čimbenik organizacije. Informacijska tehnologija je djelatnost i tehnička oprema koja prikuplja, pohranjuje, obrađuje i razmjenjuje pojedine informacije. U organizaciji za donošenje kvalitetnih odluka važno je da su informacije točne, pravodobne i pouzdane. U organizacije su se uveli softveri, računala, računalne mreže i elektronička poslovanja koja su omogućila bolju tržišnu poziciju i poslovne prilike. Osim što informacijska tehnologija pruža velike mogućnosti za unaprjeđenje ljudskih djelatnosti, tako i pruža za zloupotrebu i kriminalne djelatnosti. To se može spriječiti stavljanjem sigurnosnih sustava u tehnološke opreme.

Arena Hospitality Group d.d. je hotelsko trgovačko društvo koje upravlja smještajnim objektima visokih kategorija. Navedeno poduzeće je vodeća turistička kompanija kada su u pitanju novi tehnološki trendovi na tržištu. Implementiraju te trendove u poduzeće prije ostalih konkurenata te tako stjecaju vodstvo na tržištu i time također dolazi do rasta i razvoja poduzeća.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, informacijsko komunikacijska tehnologija, Arena Hospitality Group d.d.

## SUMMARY

The concept of organization is known to everyone, but there is still no uniquely established content. Many theories have been developed, but common to all these theories is that the organization is a deliberate human action of interconnected individuals with the intention of achieving set goals.

The organizational structure is the most important part of any organization. It is a system in which the people from certain area of the organization are interconnected and perform certain tasks in order to achieve their goals. Information and knowledge are two fundamental resources for a successful business. The exponential growth of modern technology is becoming the most influential factor of the organization. Information technology is an activity and technical equipment that collects, stores, processes and exchanges individual information. In organization to make quality decisions, it is important that the informations are accurate, timely and reliable. Software, computers, computer networks and electronic businesses were introduced into the organizations which enabled better market position and business opportunities. In addition that information technology provides great opportunities for the advancement of human activities, it also provides for abuse and criminal activities. This can be prevented by putting security measures in technological equipment.

Arena Hospitality Group d.d. is a hotel company that manages high-category accommodation facilities. This company is leading travel company when it comes to new technological trends in market. They implement these trends in the company before other competitors, and thus also lead to the growth and development of the company.

Ključne riječi: organization, organization structure, ICT, Arena Hospitality Group.