

# SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE „ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ PROIZVODA“

---

Šterpin, Natalija

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:137:991585>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-24**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Natalija Šterpin**

**SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE  
„ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ PROIZVODA“**

Završni rad

Pula, 2022.

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

**Natalija Šterpin**

**SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNE  
FUNKCIJE „ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ PROIZVODA“**

Završni rad

**JMBAG:** 0303081748, redovna studentica

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Kolegij:** Organizacija

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i management

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

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

U Puli, 27. rujna 2022. godine



## IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, **Natalija Šterpin**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom **Specifičnosti organizacije poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 27. rujna 2022.godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA I POSLOVNIH FUNKCIJA .....	3
2.1. Pojam i svrha organizacije poduzeća.....	3
2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije.....	4
2.3. Organizacija poslovnih funkcija.....	6
3. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE „ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ PROIZVODA“ .....	8
3.1. Funkcija istraživanja i studije proizvoda .....	9
3.2. Razvojna funkcija.....	11
3.3. Proizvodna funkcija.....	13
3.4. Funkcija upravljanja ljudskim resursima.....	13
3.5. Nabavna funkcija.....	14
3.6. Prodajna funkcija .....	14
3.7. Financijska funkcija .....	15
4. ANALIZA I USPOREDBA ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE „ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ PROIZVODA“ NA PRIMJERU ODABRANIH PODUZEĆA .....	17
4.1. Povijest poduzeća Aura proizvodi d.o.o.....	17
4.2. Organizacija poduzeća Aura proizvodi d.o.o. ....	17
4.3. Analiza organizacije poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“ na primjeru poduzeća Aura proizvodi d.o.o.....	19
4.4. Povijest poduzeća Delicia d.o.o. ....	21
4.5. Organizacija poduzeća Delicia d.o.o. ....	22
4.6. Analiza organizacije poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“ na primjeru poduzeća Delicia d.o.o .....	23
4.7. Neuspjeli pokušaj suradnje poduzeća Delicia d.o.o. i Aura proizvodi d.o.o. u području istraživanja i razvoja proizvoda .....	25
4.8. Usporedba organizacije poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“ dvaju odabranih poduzeća.....	26
5. ZAKLJUČAK .....	27
LITERATURA .....	28
POPIS SLIKA I TABLICA.....	29
SAŽETAK .....	30
SUMMARY .....	31

# 1. UVOD

Organizacija se smatra aktivnošću čovjeka koji uz pomoć ograničenih sredstava stvara proizvode za svoje potrebe. Tijekom godina razvoja, čovjek je pridobio znanje i razvio vještine putem promišljanja i organiziranja aktivnosti. Stekao je tako bolje radne navike koje je koristio za ispunjavanje svojih potreba uz minimalni napor i u što manjem vremenskom periodu.

Organizaciju nije moguće ograničiti samo na gospodarsku djelatnost čovjeka već obuhvaća njegovu cjelokupnu radnu i životnu produktivnost i angažiranost. Ključni čimbenici koji sudjeluju u oblikovanju organizacije klasificiraju se u dvije osnovne skupine, a to su unutarnji i vanjski čimbenici. Unutarnje čimbenike čine ciljevi i strategija poduzeća, zadaci i tehnologija kojom se poduzeće koristi, veličina poduzeća, životni ciklus poduzeća, ljudski resursi, proizvod ili usluga i lokacija. U vanjske čimbenike ubrajaju se institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište i razvoj znanosti i tehnologije.

Poslovanje poduzeća moguće je raščlaniti u sedam poslovnih funkcija, i to: funkciju istraživanja i studije proizvoda, razvojnu funkciju, funkciju upravljanja ljudskim resursima, nabavnu funkciju, proizvodnu i prodajnu funkciju te financijsku funkciju. Predmet istraživanja ovoga rada je organizacija jedne od navedenih poslovnih funkcija – funkcije „Istraživanja i razvoja proizvoda“. Cilj istraživanja bio je analizirati i usporediti organizaciju poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“ na primjeru proizvodnih poduzeća. Za obradu su odabrana dva poduzeća iz Buzeta – Aura proizvodi d.o.o. i Delicia d.o.o. Pri istraživanju su korištene uobičajene metode znanstveno istraživačkog rada, poput povijesne metode, metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije, metode apstrakcije te metode studije slučaja.

Rad se sastoji iz 10 dijelova pri čemu je uža tematika rada obrađena u pet poglavlja. U prvom, uvodnom poglavlju predstavljen je predmet istraživanja, navedeni su predmet i cilj istraživanja, istaknute su primijenjene metode rada te je opisana struktura i sadržaj rada. U drugom poglavlju se daje uvod u teoriju organizacije poduzeća. Pojašnjen je pojam i svrha organiziranja, opisani su čimbenici oblikovanja organizacije i determinirana organizacija poslovnih funkcija. U trećem poglavlju opisuju se poslovne

funkcije poduzeća. Pritom je fokus stavljen na posebnosti organiziranja poslovne funkcije „Istraživanje i razvoja proizvoda“. U četvrtom, praktičnom poglavlju predstavljeni su rezultati analize i usporedbe organizacije poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“ dvaju poduzeća – Aura proizvodi d.o.o. i Delicia d.o.o., iz Buzeta. U posljednjem poglavlju navedena su zaključna razmatranja o istraživanoj problematici. Na kraju rada nalazi se popis literature, popis slika i tablica te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.



## **2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA I POSLOVNIH FUNKCIJA**

### **2.1. Pojam i svrha organizacije poduzeća**

Organizacija nije vezana isključivo za gospodarsku djelatnost čovjeka, već obuhvaća njegovu cjelokupnu radnu i životnu produktivnost i angažiranost. Pojam organizacija datira iz vremena pojave čovjeka. Definirana je kao aktivnost bića koje je obavljanjem korisnog proizvodnog rada s ograničenim sredstvima za rad konstruiralo predmete rada u raznolike proizvode kako bi zadovoljilo svoje životne potrebe.

Organiziranje je rezultat kvalitetne pripreme i promišljanja čovjeka, koji stvaraju uspješan proizvodni rad. Čovjek je postupno razvijao svoje sposobnosti i stekao iskustvo putem razmišljanja i organiziranja, otkrio je nove i bolje radne tehnike koje je koristio tijekom ispunjavanja svojih potreba, uz minimalni napor i u što kraćem periodu. Organizacija doprinosi razvoju čovjeka, posebice njegovim ljudskim i društvenim vještinama. Ona omogućava realiziranje najsloženijih zadataka te razumno, brže i učinkovitije ostvarivanje većine ciljeva poduzeća koje pojedinac jednostavno ne može sam postići.

Na početku osnivanja znanosti o organizaciji od velike su važnosti bile razlike u pristupima proučavanju organizacije. Razni autori nude različite definicije pojma organizacije. U širem smislu, organizacija je „svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja bilo kojih zajedničkih ciljeva, dok je organizacija u užem smislu udruživanje ljudi radi postizanja privrednih ciljeva (organizacija rada)“ (Sikavica i Novak, 1999., str. 3.-15.). Dio autora smatrao je organizaciju znanošću, dok ju je ostatak doživljavao vještinom. Organizacija kao znanost kreirala je načela pomoću kojih je bilo moguće postići optimalan rezultat tijekom ostvarenja zadataka organizacije. Ona uklanja proizvoljnost, slučajnost i običaje.

Neki autori (Sikavica i Novak, 1999., str. 12.-13.) tvrde da je organizacija stanje, dok drugi vide organizaciju kao proces. Organizacija kao stanje prikazuje kakva je

postojeća situacija poduzeća. Organizacija kao proces utječe na promjenu određenog organizacijskog stanja. Smatra se da se organizacija bavi odnosom ljudi, dok drugi tvrde da se organizacija bavi skladom povezivanja ljudi i sredstava. U suštini, dok određeni shvaćaju organizaciju kao uspostavljanje i održavanje hijerarhijskih rukovodnih odnosa, drugi smatraju da organizacija u potpunosti regulira rad i život pripadnika neke zajednice. U knjizi autora Sikavice i Novaka (1999., str. 14.) utvrđeno je da je organizacija svjesno udruživanje ljudi kojima je glavni cilj određenim sredstvima ispuniti odgovarajuće zadatke, pri minimalnom naporu, na bilo kojem području društvenog života.

Organizacija se smatra značajnom zbog toga što je prikazana prirodom čovjeka. Čovjek je društveno biće koje iskazuje potrebu korištenja svojih psihičkih i fizičkih sposobnosti u zajednici ili okolini u kojoj se nalazi. Aktivnosti ljudi pridaje se zadatak usklađenja svih elemenata proizvodnje zbog ostvarenja organizacijske efektivnost. To se još naziva organizacijom rada. Njena svrha je realiziranje gospodarskih zadataka i racionalna upotreba materijalnih i ljudskih resursa za postizanje optimalnih rezultata rada. Organizacija poduzeća obuhvaća sveukupno poslovanje poduzeća, na što se odnose sve poslovne funkcije - proizvodnja, nabava, prodaja i ostale funkcije. Organizacija rada predstavlja samo jedan segment ukupne organizacije poduzeća.

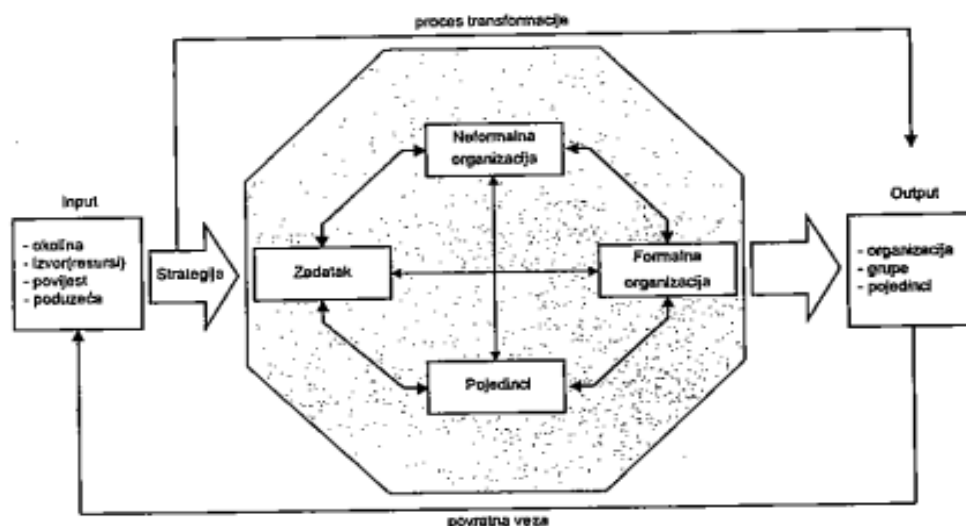
## **2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije**

Podosta čimbenika ima utjecaj na oblikovanje organizacije poduzeća. Neovisno o njihovoj različitosti, čimbenici imaju značajan utjecaj na odabir organizacijske strukture poduzeća, no utjecaji svih čimbenika nisu identični. Dosta autora bavi se proučavanjem čimbenika oblikovanja organizacije. Većina ih je suglasna da se čimbenici oblikovanja organizacije klasificiraju u dvije temeljne skupine, a to su unutarnji i vanjski čimbenici organizacije. Autor Novak (1987., str. 33.-38.) u unutarnje čimbenike oblikovanja organizacije svrstava studij proizvoda, proizvodna sredstva, strukturu ljudskih resursa, veličinu i lokaciju poduzeća. Smatra kako vanjske čimbenike sačinjavaju institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište te razvoj znanosti i

tehnike. Prema mišljenju Jaegera (1962., str. 123.), na organizaciju poduzeća utječu njegovi ciljevi i zadaci, raspoloživa sredstva i okolina u kojoj ono djeluje. Najvažniji čimbenici koji imaju utjecaj na organizacijsku poduzeća su prema Stefanoviću (1987., str. 80) starost poduzeća, tehnologija i okolina u kojoj se poduzeće nalazi.

Prema tvrdnjama Nadlera (1980., str. 719.-720.), strategija se smatra presudnim čimbenikom organizacije zato što predstavlja skup ključnih odluka o izvorima organizacije koji su dorasli određenim prilikama, zahtjevima i pritiscima okoline unutar poduzeća.

Slika 1. Model podudarnosti organizacijskog ponašanja



Izvor: Sikavica P., Novak M. (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator. str. 69.

Slika 1. prikazuje Model podudarnosti organizacijskog ponašanja. U središnjem djelu modela smješten je proces transformacije čije su ključne značajke pojedinci, zadaci, formalna i neformalna organizacija. Organizacija postiže najveću efikasnost podudaranjem glavnih komponenti. S obzirom na raznolikost zadataka, strategija, pojedinaca i okoline poduzeća, razlikuju se i njihove organizacijske strukture.

Kod unutarnjih čimbenika specifično je da promjena jednog čimbenika utječe i na promjene ostalih čimbenika, a poduzeće može u potpunosti upravljati njima. Slika 1. prikazuje karakterističnu interakciju unutarnjih čimbenika poduzeća, odnosno njihovu međusobnu povezanost, tako da promjena jednog čimbenika automatski izaziva promjene i ostalih čimbenika. Te promjene mogu biti različitog smjera, odnosno pozitivna promjena jednog čimbenika može negativno utjecati na drugog čimbenika. Pod okolinom se podrazumijeva samo onaj dio okruženja poduzeća kojeg čine institucije i snage koje imaju ili mogu imati utjecaj na djelovanje i rezultate poduzeća. Najutjecajnijim čimbenicima okoline poduzeća smatraju se institucionalni uvjeti ili, kako ih se još može nazvati, društveno-kulturni čimbenici, zatim politički i pravni čimbenici, integracijski procesi, tržište odnosno kupci, potom konkurencija i dobavljači te razvoj znanosti i tehnike. U razvoj znanosti i tehnike kao vanjski čimbenik spada i dostupna tehnologija, koju poduzeće može koristiti jer je već dostupna na tržištu, ali ju ono ne koristi. Menadžment poduzeća nema utjecaja na vanjske čimbenike koji utječu na oblikovanje optimalne organizacije. Naime, menadžeri koriste svoje vještine kako bi se čim bolje upoznali s vanjskim čimbenicima organizacije te se svojim aktivnostima što bolje prilagodili promjenama. Ukoliko menadžment ne ostvari uspješnost na tom području tada se dovodi u pitanje ostvarivanje općih i posebnih ciljeva poduzeća (Sikavica i Novak, 1999., str. 72.-77.).

### **2.3. Organizacija poslovnih funkcija**

Poslovne funkcije predstavljaju sredstvo kojim se ostvaruju zadaci unutar organizacije. O izvršenju tih zadataka ovisi uspješnost organizacije i cjelokupnog poslovanja poduzeća. Prilikom organiziranja aktivnosti pojedinih poslovnih funkcija potrebno je koristiti ispravne metode kako bi se ostvarila svrha poslovanja poduzeća. Poslovne funkcije čine podlogu za organiziranje i izvođenje poslovnih zadataka u poduzeću. Poslovna funkcija nabave odgovorna je za pravilno odvijanje i obavljanje poslova nabave, a funkcija proizvodnje za procese i zadatke u proizvodnji, i slično. Poslovne funkcije bave se organiziranjem onih poslova za koje su odgovorne. To je organiziranje ovisno o mnogim čimbenicima, poput oblika i vrste organizacijske strukture poduzeća. Na organizaciju poslovnih funkcija tako utječu: veličina poduzeća, tehnologija, lokacija,

integracijski procesi, vrsta organizacijske strukture te vanjski čimbenici organizacije. Dakle, organizacija poslovnih funkcija ovisi o veličini i vrsti poduzeća, odnosno, one mogu biti organizirane tako da svaku funkciju obavlja po jedna organizacijska jedinica, ili pak da sve funkcije obavlja jedna organizacijska jedinice. Poduzeća se ne razlikuju po poslovnim funkcijama, jer svako poduzeće ima isti broj poslovnih funkcija. Svaki poslovni subjekt mora imati sve poslovne funkcije. Ukupan zadatak svakog poduzeća dijeli se na jednak broj posebnih zadataka, tj. poslovnih funkcija. Problem organizacije poslovnih funkcija leži u tome što svaka poslovna funkcija može biti organizirana u različitom broju organizacijskih jedinica (Sikavica i Novak, 1999. , str. 15).

### **3. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE „ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ PROIZVODA“**

Poduzeća koja nastoje imati brži razvoj te ostvarivati velike ekonomske učinke, usmjeravaju svoju pažnju na rješavanje problema proizvodnje ili svojih proizvoda. Njihova je svrha da uz pomoć stečenih vještina tijekom dugotrajnog rada budu sposobni izabrati najučinkovitiju mogućnost među širokim rasponom ponuđenih mogućnosti. Pritom se osnovni problem sastoji „u znalačkom predviđanju stvari koje se neće ograničavati na jednostavno protezanje sadašnjih situacija, njihovo projiciranje na budućnost. To nije dostatno da obuhvati sav mogući utjecaj okolnosti koje se prije nisu mogle predvidjeti, već se to predviđanje oslanja na realno identificiranje stvari i događaja i sagledavanje potreba koje će sutra nastati, a to se postiže istraživanjima“ (Sikavica i Novak, 1999.).

Pri nadziranju promjena, poduzeće je primorano postići prednost pred konkurentom kako bi ostvarilo tehničke i ekonomske učinke. Istraživanje proizvoda i industrijska istraživanja dozvoljavaju poduzeću da jasno kreira i planira svoju budućnost. To se postiže razvijanjem, promjenom i usavršavanjem proizvodnje. Postoji vjerojatnost da se neki sadašnji proizvodi znatno mijenjaju, tj. usavršavaju, tijekom godina, ili ih poduzeće ne namjerava više proizvoditi nakon što ih je proizvodilo primjerice deset godina, već ih zamjenjuje mnoštvom drugih novih proizvoda.

Tijekom razvoja organizacijske teorije razni su autori određivali što se smatra poslovnom funkcijom poduzeća. Tako je Fayol bio jedan od prvih teoretičara organizacije koji je izvršio klasifikaciju poslovnih funkcija. Smatrao je kako u poduzeću postoji šest poslovnih funkcija, i to: komercijalna, tehnička, funkcija sigurnosti, financijska, računovodstvena i administrativna funkcija. Tablica 1. prikazuje klasifikaciju poslovnih funkcija prema Dešiću, Babiću i Dautoviću.

Tablica 1. Klasifikacija funkcija

Dešić	Babić	Dautović (osnovne)
Tehnička funkcija	Upravljanje i rukovođenje funkcija	Financijska funkcija
Komercijalna funkcija	Planska i organizatorska funkcija	Nabavna funkcija
Financijska funkcija	Kontrolna funkcija	Proizvodna funkcija
Računovodstvena funkcija	Financijska funkcija	Prodajna funkcija
Kadrovska funkcija	Nabavna funkcija	Upravljanje i rukovođenje
Planska funkcija	Prodajna funkcija	
Unaprijeđenje proizvodnje	Proizvodna funkcija	
Administrativna funkcija		
Zaštita rada i imovine		

Izvor: Sikavica P., Novak M. (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator. str. 348.

Autori su se uglavnom bavili definiranjem i utvrđivanjem poslovnih funkcija shodno tradicionalnim shvaćanjima i oslanjajući se na skupine srodnih poslova. Danas su poslovni sustavi razvijeniji nego nekada pa poduzeća obavljaju više poslovnih funkcija. U sadašnjim poduzećima najčešće se vrši racionalna klasifikacija funkcija koja objedinjuje uzajmno povezane poslove za provedbu svih zadataka u poslovanju i proizvodnji poduzeća: istraživanje i studij proizvoda, razvojna, proizvodna, kadrovska, nabavna, prodajna i financijsko-računovodstvena funkcija. Sva poduzeća imaju isti broj funkcija neovisno o njihovoj veličini i svaka poslovna funkcija ima istu vrijednost kao i ostale (Sikavica i Novak, 1999., str. 349). Stoga je iznimno važno da se nijedna poslovna funkcija ne izdvaja kao bitnija te da joj se prilikom uspostavljanja organizacijske strukture ne pridaje više pažnje nego ostalima.

### 3.1. Funkcija istraživanja i studije proizvoda

Funkcija istraživanja se provodi zbog težnje za konstantnim unapređivanjem starog proizvoda, razvijanje novijih, boljih proizvoda ili otkrivanje njihove druge uporabne vrijednosti. Tijekom istraživanja nije dovoljno analizirati samo proizvod i što on obuhvaća. Važno je i doseći efikasnost proizvodnje kako bi ona postala što ekonomičnija. Najčešći problem koji se javlja tijekom proučavanja je kreacija proizvoda

s odličnim potencijalom čija je proizvodnja skuplja od proizvodnje identičnog proizvoda u konkurentnim poduzećima.

Razvoj uspješnog proizvoda očituje se u dugoročnom istraživanju, kontinuiranosti i djelotvornosti rada. Jedan od najbitnijih koraka u procesu istraživanja i studije novog proizvoda je sama ideja, zatim patentno istraživanje, laboratorijsko istraživanje, razvoj plana proizvodnje, poluindustrijska proizvodnja, te konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda (Slika 2.).

Slika 2. Proces istraživanja proizvoda



Izvor: Sikavica P., Novak M. (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator. str. 754.-762.

Ideje za kreiranje novog proizvoda proizlaze iz raznih izvora. Neki od osnovnih su zaposlenici poduzeća, komercijalne publikacije, sajmovi, gospodarska udruženja, izložbe, potražnja ili želja kupaca, istraživački instituti i sl. Navedeni izvori koriste se kao putokaz promjena kojima se poduzeće spremno prilagoditi. Nakon formuliranja ideja, potrebno je ispitati njihovu koncepciju i ostvarivost. Ukoliko je ideja ostvariva, slijedi postupna realizacija ideje i preliminarna istraživanja.

U preliminarnim istraživanjima pribavljaju se tehnički i ostali podaci o proizvodima koji se planiraju proizvoditi, utvrđuje se kemijski sastav proizvoda i kreće se sa dizajnom



skice proizvoda. Laboratorijska istraživanja se usavršavaju dok se ne dosegne zadovoljavajući rezultat. Važno je da su proizvodi patentno zaštićeni ili se koristi prikladnije rješenje koje ne uzrokuje suvišne sukobe. Jednako tako, važno je razviti plan proizvodnje koji razrađuje tehnološki proces s modifikacijom i potrebnom dokumentacijom, normativom materijala izrade proizvoda i vremenom proizvodnje.

Prije proizvodnog procesa slijedi oblikovanje i konačno ispravljanje. Provjerava se da li je proizvod kompletno ispravan te ukoliko ima nedostataka oni se usavršavaju. Nedostaci se rješavaju najčešće savjetovanjem manjeg ili većeg broja ljudi koji su zainteresirani za taj proizvod. Zadatak istraživanja prodaje je ispitivanje tržišta, utvrđivanje proizvodnje i potrošnje, izgled proizvoda i određivanje ciljne skupine koja je zainteresirana za proizvod.

U istraživanju i razvoju proizvoda sudjeluju dizajneri, stručnjaci za marketing, tehnolozi, inženjeri itd. Uz pomoć navedenih stručnjaka stvara se proizvod koji zadovoljava svojim vizualnim dojmom i svrhom, a poduzeće dobiva veću šansu za konkurentsku prednost na tržištu.

Razina cijene proizvoda može smanjiti ili onemogućiti njegovu prodaju, ukoliko prelazi granicu. Razumni troškovi su oni troškovi koji ne prelaze 2-3 % prihoda poduzeća. Oni ovise o karakteru istraživačkog rada i proizvoda. Najčešći utjecaji na visinu troškova proučavanja su financijske mogućnosti poduzeća i vrsta proizvoda. Na primjer, kemijski proizvodi zahtijevaju znatno veći trošak od tekstilnih proizvoda.

### **3.2. Razvojna funkcija**

Razvoj poduzeća smatra se kompleksnom aktivnosti koja se usredotočuje na pronalaženje najracionalnijih i najmodernijih rješenja koja bi se mogla koristiti kod usavršavanja starih proizvoda ili kreiranjem novih u budućnosti proizvodnje. Riječ je o temeljnoj poslovnoj funkciji koja traži najveću sustavnost, razumijevanje problema i određene zaposlenike. Kod definiranja razvoja potrebno se osvrnuti na istraživanje tržišta kako bi se doznale činjenice bitne za dobavljače, kupce, asortiman, konkurenciju itd. Ova funkcija donosi mnoge rizike koje poduzeće mora biti spremno

predvidjeti u budućnosti. Predviđanja se oslanjaju na nova znanja, tehnologiju, trendove i procese. Ona pružaju smjer i intenzitet razvojnoj funkciji.

Slika 3. Razvojna funkcija



Izvor: Sikavica P., Novak M. (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator. str.762.-774.

S ciljem ostvarenja svojih zadataka, razvojna funkcija trebala bi biti sposobna obavljati ove kategorije poslova (Slika 3.): poslovi programiranja, građevinska skupina poslova, poslovi vezani uz strojeve i postrojenja te ekonomsko-financijski poslovi. Poslovi programiranja uključuju strateška marketinška istraživanja, praćenje tehničkih i znanstvenih dostignuća s ciljem njihovog korištenja, odabir najučinkovitijeg tehnološkog procesa i istraživanje ekonomskih uvjeta. Građevinska skupina poslova omogućuje izradu projekata i uređenje prostora, razradu idejnog rješenja, pribavljanje dokumentacije i nužnih dozvola. Skupina poslova vezana uz strojeve i postrojenja sadrži specifikaciju neophodnih strojeva, odabir dobavljača opreme, odabir montažera i kontrolu njihovog rada te puštanje u pogon. Ekonomsko-financijska skupina poslova uključuje ispitivanje ekonomske opravdanosti investicija u razvoju.

### **3.3. Proizvodna funkcija**

Proizvodna funkcija odgovara na pitanja koja dobra treba proizvoditi, kako ih je potrebno proizvesti i kojoj ciljnoj skupini su namijenjena. Prema mišljenju autora Sikavice i Novaka (1999., str. 791.) „proizvodna funkcija ima zadatak da, u skladu sa strukturom i karakterom osnovnih sredstava, kvalifikacijskom strukturom zaposlenih i njihovim radnim iskustvima, proizvodi određenu vrstu proizvoda u određenoj količini i kvaliteti, u određeno vrijeme i s najmanjim troškovima.“ Organizacija proizvodne funkcije ovisi o karakteru tehnološkog (proizvodnog) procesa. Stoga se i razlikuju tri vrste proizvodnje: osnovna, pomoćna i sporedna.

U proizvodnoj funkciji zadaci su podijeljeni u određene skupine pomoću kojih se ostvaruje osnovni cilj proizvodnje. Proizvodi trebaju biti usklađeni s utvrđenim standardima. Ako je proizvodnja realizirana ispod utvrđenih standarda, onda ona poduzeću predstavlja gubitak. U tom slučaju, tehnički nadzor ima zadatak ukloniti defektni materijal, zaustaviti neispravan proces rada, kontrolirati kvalitativni standard procesa proizvodnje i omogućiti predodžbe o kvaliteti proizvoda djelatnicima.

### **3.4. Funkcija upravljanja ljudskim resursima**

Djelatnik koji izvršava zadatke, vodi proizvodni proces i nalazi se u centru gospodarskih događanja u poduzeću smatra se proizvodnim čimbenikom. Ova funkcija sadrži bitne zadatke koji se obavljaju i utvrđuju na temelju politike upravljanja ljudskim resursima koje je odredila uprava društva. Zadaci se odnose na obrazovanje, uvjete rada, planiranje i nagrađivanje. Služba koja realizira zadatke funkcije upravljanja ljudskim resursima obavlja plan i analizu, radne odnose (sistematizacija radnih mjesta), nagrađivanje djelatnika na temelju njihovih postignuća i predanosti radu, socijalna pitanja koja stvaraju bolju radnu okolinu i društvenu dinamičnost u poslovanju, društveni standard (poslovi organiziranja prehrane, prijevoza, smještaja itd.) i obrazovanje (certifikat, doktorat, magisterij itd.).

### **3.5. Nabavna funkcija**

Nabavna funkcija bavi se osiguravanjem potrebnih sirovina, reprodukcijskog materijala odgovarajućih dimenzija i kvalitete. Ona pribavlja materijale, opremu, usluge i energiju nužnu za postizanje ciljeva poduzeća. Nabavna funkcija također uključuje preuzimanje, skladištenje i izdavanje materijala ili opreme. Djelatnici nabavne funkcije izrađuju plan nabave materijala, koji obuhvaća podatke o rokovima isporuke, naručenim količinama, načinu transporta, informacije svih dobavljača materijala i vrste naručenih materijala. Navedene informacije su nužne za evidentiranje primljenih materijala u poduzeću ili neispravnosti koje su moguće tijekom nabave.

Autori Žugaj, Šehanović i Cingula (1999, str. 259- 260) navode kako bi se rad nabavne službe mogao rasčlaniti na nekoliko važnih zadataka, a to su: ispitivanje ponude, kontrola rokova isporuke, primanje materijala, čuvanje materijala, vođenje evidencije zaliha, briga o ambalaži. Kako bi se odabrala najbolja ponuda, važno je obratiti pozornost na pakiranje, kvalitetu materijala, uvjete plaćanja, rok nabave itd.

Dobavljač mora poštovati rok isporuke naručenih proizvoda ili materijala koji je dogovoren s poduzećem. U suprotnom nanosi veliku financijsku štetu poduzeću za koju snosi odgovornost, često u postotnom trošku ugovorenog posla. Djelatnici poduzeća odgovorni su očuvati i dobro skladištiti nabavljene proizvode kako bi smanjili moguću štetu i trošak poduzeću.

### **3.6. Prodajna funkcija**

Prodaja je „jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije jer omogućuje da se proizvedeni proizvodi realiziraju, pretvore u novac odnosno da se dostave krajnjem potrošaču“ (Sikavica i Novak, 1999., str. 802). Proizvodi koje potrošači ne kupuju zapravo nisu uporabne vrijednosti. Samim time, prodaja se smatra mjerilom korisnosti ostvarene proizvodnje. Prodaju se može definirati kao dinamičnu djelatnost koja širi i angažira sve veći broj različitih specijalista kako bi mogla što uspješnije izvršiti svoj

glavni zadatak kao što je osigurivanje stabilne, rentabilne i optimalne razine prometa. Njena svrha je prodati maksimalno povoljno proizvedenu robu. Uspjeh prodaje ovisi o kvaliteti priprema prodajnog procesa. Jedan od najvažnijih zadataka prodajnog sektora jest važnost istraživanja tržišta. Njegova svrha je briga o prikupljanju, tumačenju i ocjeni podataka kako bi se odluke donosile na racionalnoj osnovi. Proteže se na domaće i vanjsko tržište, a obuhvaća utvrđivanje kapaciteta tržišta, analizu i statistiku prodaje kao i utvrđivanje mogućih prodajnih kvota te drugih relevantnih podataka i vijesti. U nizu zadataka pripreme prodaje nalazi se i ekonomska promidžba. Ona obavještava kupce o značajkama i prednostima proizvoda koje organizacija proizvodi ili namjerava proizvoditi. Pasivno prati tržišna kretanja i aktivno djeluje na tržištu, utječe na sklonost i želje potencijalnih kupaca kako bi podmirili svoje potrebe proizvodima koje proizvodi određeno poduzeće. Najjednostavniji oblici ekonomske promidžbe su oglasi, plakat, tisak ili letak. Uz navedene, važni su i zadaci koji su vezani za davanje ponuda. Ponuda mora djelovati privlačno, stoga je važna dobra priprema i sastav ponude. Ugovaranjem ponude zaključuje se posao s kupcem, utvrđuju se svi potrebni uvjeti koji se odnose na uslugu zbog kvalitete, roka isporuke i cijene itd. Podjela službe prodaje može se vršiti na osnovi razvrstanih zadataka po zadacima na pripremi prodaje, zadataka vezanih uz prodaju i izvoz te zadataka skladišta i otpremanja proizvoda. Druga mogućnost podjele je da se pripremne službe odijele posebno po prodaji u zemlji i po prodaji u izvozu. U mnogim proizvodnim organizacijama prodaja po proizvodima se prakticira onda kada organizacija proizvodi više različitih proizvoda te svaki od njih zahtijeva specijalizirano znanje i posebnu tehniku prodaje. Često se prakticira da prodaja za domaće i prodaja za vanjsko tržište budu dvije odvojene organizacijske jedinice ako se problemi prodaje na domaćem tržištu razlikuju od problema izvoza.

### **3.7. Financijska funkcija**

Prethodnih godina financijska funkcija je imala interni karakter i djelovala je ograničeno. Ona se bavila prošlim događajima, te su njezini zadaci bili najčešće računovodstvenog sadržaja. Posao računovodstvene službe upotpunjavao je zadatke

financijskog sadržaja. Financijska funkcija smatra se najvažnijom funkcijom poduzeća. Zadatak joj je analizirati financijske izvještaje i ostvarivanje dobiti u poduzeću.

U poslove financijske funkcije ubrajaju se struktura kapitala, rad s dionicama, kupnja i prodaja vrijednosnih papira, ulaganje sa drugim poduzećima, leasing, davanje i uzimanje kredita itd. Uspješno izvršenje zadataka u financijskoj funkciji rezultat je čvrstog odnosa računovodstva i financijske funkcije. Računovodstvo na temelju shvaćanja i praćenja financijskih izvještaja analizira informacije poslovanja poduzeća. Financijska funkcija osigurava poduzeću stalni dotok novca za uspješno poslovanje poduzeća. Ako vlastita financijska sredstva nisu dovoljna, potrebno je proučiti i omogućiti dodatni izvor financiranja razvojno-financijskih projekata. Dodatni izvori mogu biti bankovni kredit, izdavanje dionica i slično. Ako poduzeće nema čime financirati svoje potrebe mogu se suočiti sa problemima koji mogu dovesti do propasti organizacije. U suprotnom, ako financijska funkcija u poduzeću funkcionira te ostvaruje dobit kupnjom i prodajom na tržištu vrijednosnih papira, ona ide u emisiju novih dionica poduzeća u „pravo vrijeme“, naplaćuje potraživanja na vrijeme itd.

## **4. ANALIZA I USPOREDBA ORGANIZACIJE POSLOVNE FUNKCIJE „ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ PROIZVODA“ NA PRIMJERU ODABRANIH PODUZEĆA**

### **4.1. Povijest poduzeća Aura proizvodi d.o.o.**

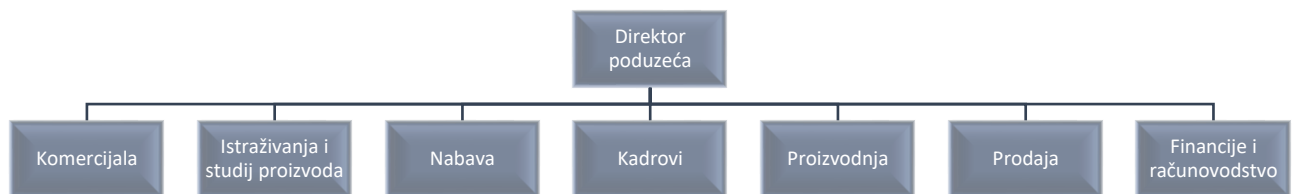
Poduzeće Aura proizvodi d.o.o. proizvodi tradicionalne proizvode, poput džemova i rakija. Njihovi proizvodi sastoje se od ljekovitog bilja i divljeg voća koje je ekološki ubrano. Proizvodnja je započela 2007. godine kao hobi i tada su se proizvodi koristili samo za vlastite potrebe. Naknadno, 2010. godine poduzeće se proširilo i razvilo u obiteljsku tvrtku. Inspiracija za razvijanje poduzeća i svojih proizvoda bila je želja za uspjehom. Vlasnik poduzeća Aura proizvodi d.o.o. smatra kako je za uspješno poslovanje važna upornost, usredotočenost, planiranje i organizacija, komunikacija s kupcima, kontrola, kvaliteta proizvoda, dizajn, posvećenost estetici, kvalitetni kadar, edukacija zaposlenika, brzina kao i ulaganje u marketing (barem 5 % od bruto prihoda). Iznimnu važnost pridaju kvaliteti svojih proizvoda. Kvalitetu u proizvodu prepoznaju ukoliko daje osjećaj kao nekadašnji bakini recepti, bez konzervansa i umjetnih sastojaka. U destileriji Aura se odvija cjelokupan proizvodni proces rakija i džemova. Posjetitelji destilerije mogu iskusiti proces proizvodnje rakija. Vodiči ih provode kroz fermentaciju voća, destilaciju u bakrenom kotlu, maceraciju voća, odležavanje rakija te punjenje, etiketiranje i pakiranje. U destileriji se osim proizvodnog dijela nalazi trgovina i degustacijski prostor. Proizvodi poduzeća Aura proizvodi d.o.o. mogu se pronaći diljem Hrvatske, u vrhunskim restoranima, zračnim lukama i vinotekama te vlastitim trgovinama koje se nalaze u Humu, Buzetu (gdje se nalazi destilerija u kojoj se odvija proizvodnja), Motovunu, Poreču, Novigradu, Grožnjanu, Rovinju, Rijeci, u Vrbniku te u Splitu. Aura proizvodi uočeni su kao vrhunski brend na tržištu u koji se ulaže puno rada i beskrajna količina ljubavi u pripremi svakog proizvoda. Njihov slogan glasi: „Rukom ubrano, s ljubavlju pripremljeno“.

### **4.2. Organizacija poduzeća Aura proizvodi d.o.o.**

Poduzeće Aura proizvodi d.o.o. ima funkcijsku organizacijsku strukturu (Slika 4.). Svrha je takve organizacijske strukture obavljanje podjele rada, grupiranje i

povezivanje poslova te formiranje organizacijskih jedinica po prikladnim poslovnim funkcijama poduzeća. U organizaciji poduzeća Aura proizvodi d.o.o. obuhvaćeni su poslovi istraživanja i studije proizvoda, proizvodni i razvojni poslovi, kadrovski, nabavni, prodajni i financijsko-računovodstveni poslovi.

Slika 4. Organizacija poduzeća Aura proizvodi d.o.o.



Izvor: Sikavica P., Novak M. (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator, str. 176.

Prednost korištenja funkcijske organizacijske strukture su: visok stupanj specijalizacije i podjele rada, stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije, primjena jednoobraznih metoda i postupaka, racionalna uporaba prostora i opreme, niski režijski troškovi, fleksibilnost komponiranja strukture itd. Pod nedostatke ove organizacijske strukture spadaju: spora ulaganja i prilagodba promjenama u poslu i okolini, podjela poslova i usporena koordinacija, nedostatak suradnje i timskog rada linija komunikacije i koordinacije, manjak odgovornosti funkcijskih menadžera pri postizanju konačnog poslovnog rezultata organizacije te nepraktičnost izgradnje funkcijskih menadžera šireg formata (Sikavica i Novak, 1999., str. 180.).



### **4.3. Analiza organizacije poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“ na primjeru poduzeća Aura proizvodi d.o.o.**

Organizacija poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“ u poduzeću Aura proizvodi d.o.o. analizirana je na primjeru njihova proizvoda Teranino. Ideja za proizvodnju Teranina nastala je tijekom studiranja poduzetnika Mišela Sirotića, kada je sa svojim sustanarom u Rijeci došao platiti stanarinu vlasnici stana. Tom ih je prilikom ona poslužila svojim domaćim likerom od crnog vina. Na taj se način pojavila ideja za proizvodnju Teranina te je poduzetnik započeo razvijati proizvod.

Stvaranje proizvoda bio je dugoročan postupak. Trajao je desetak godina, s kontinuiranim usavršavanjem recepture, kako bi se postigao idealan sklad okusa i zadovoljstvo proizvodom. Tijekom kreacije Teranina korištene su razne metode i tehnike, a neke od njih su: kuhanje, maceracija, destiliranje, filtriranje i stabilizacija proizvoda. Koraci u proizvodnji proizvoda poslovna su tajna. Informacije o proizvodu i njegovim sastojcima prikupljali su se posjetom raznih proizvodnja, tijekom razgovora s tehnolozima, u školi za destilatere te putem interneta.

Što se tiče izgleda proizvoda, on se nije previše mijenjao. Jednom su bili prisiljeni promijeniti dizajn boce zbog neisporuke robe dobavljača boce, no osnovna zamisao je da se boca nikada ne mijenja. Izvršene su male promjene na ambalaži u vidu redizajna sitnih detalja na etiketi. Zadnjih pet godina usavršili su recept za proizvodnju Teranina te ništa više ne mijenjaju na tom proizvodu. Pri lansiranju Teranina na tržište promovirali su i informirali potrošače o proizvodu putem barova, restorana, hotela, trgovina te službenih prezentacija. Sada to poduzeće radi putem društvenih mreža, internetske stranice, oglasa, članaka, događanja i sl. Proteklih godina proizvod je dosegao svoj vrhunac te se nastavio i dalje razvijati uspješno. Polovicu cjelokupne proizvodnje ovog poduzeća čini samo Teranino, kojeg se proizvode više od 100 tisuća litara godišnje. Prema riječima poduzetnika Mišela Sirotića: „Ako je proizvod dobar i kvalitetan, bit će prepoznat na tržištu, te si kasnije sam otvara vrata uspjeha“.

Poduzeće nikada nije imalo potrebu izaći iz dosadašnjeg, uobičajenog načina prodaje kako bi privuklo nove kupce. Trenutno je potražnja za njihovim proizvodima puno veća u odnosu na proizvodne kapacitete. Sukladno tome, cijene proizvoda Teranino od njegova uvođenja na tržište samo rastu. Nije bilo potrebno smanjivati cijene kako bi se proizvod pozicionirao u novi tržišni segment. Cijene proizvoda ovog poduzeća određene su kvalitetom i vrijednošću svakog proizvoda, kao i procesom pripreme proizvoda.

Osim Teranina poduzeće Aura proizvodi d.o.o. proizvodi delicije kao što su džemovi od maslačka, kupina, malina, borovnica, smokava, šljiva itd. Najpoznatije je po rakijama. Prije lansiranja Teranina na tržište, poduzeće je proizvodilo 15 vrsta rakija od kojih su neke odležavale i do tri godine, a pola godine bile bi na maceraciji. Kroz sljedeće dvije i pol godine odvija se taloženje i pretakanje rakije, pri čemu se pretakanje provodi i do šest puta, što rezultira gubljenjem taloga na prirodan način. Svim rakijama je baza domaća kuhana rakija od dropa, kruške ili jabuke. Neki od proizvoda ovog poduzeća su tradicionalna biska, medica, rakije od kadulje, drijena, rogača, masline i badema, latica ruže, šipka, divljeg voća, peperminta kao i travarica, medimela, pelinkovac, rakija bianca i moscato. Aura proizvodi d.o.o. jedini proizvode Bisku extra na tržištu. Specifičnost ove biske je to što je proizvedena od listova bijele imele, koja je ubrana isključivo sa stabla jabuke i koja se pola godine namakala u rakiji komovici. Millefrutti barrique je destilat polugodišnje maceriranog divljeg voća koji je dvaput destilirani i odležan tri godine u bariknim bačvama.

Najpoznatiji i najposebniji proizvod poduzeća Aura proizvodi d.o.o. je Gin Karbun koji je stvoren od žitnog destilata, borovice te čak dvadeset začina. Proizvod prolazi filtraciju kroz aktivni ugljen koji je ujedno i važna komponenta kod posluživanja. Proizvodna funkcija poduzeća obavlja zadatke poput kuhanja i pretakanja rakija zatim etiketiranja, punjenja i spremanja boca u kartone.

Proizvodnja je opremljena strojevima za etiketiranje, s tri mehaničke i jednom vakumskom punilicom, pumpama za pretakanje, čilerima, velikim bačvama s

bombulom dušika koje hlade rakije, mjeračima alkohola, kotlom za kuhanje marmelada itd. Podijeljena je u dva dijela. Jedan dio se nalazi u Destileriji Aura, gdje se proizvodi i priprema gin, dok je drugi dio proizvodnje smješten u zasebnom poslovnom objektu na Mažinjici u Buzetu, gdje se također nalazi i skladište, poslovni uredi itd. U proizvodnji je zaposleno 19 djelatnika.

Nabavna funkcija poduzeća Aura proizvodi d.o.o. bavi se pripremom robe za opremninu, slaganjem narudžba, dostavom, koordinacijom skladišta i proizvodnje, praćenjem zaliha, repro materijala te nabavom čepova i boca. Dobavljači boca za poduzeće su proizvođači Vetri speciali i Vetri eliti iz Italije, zatim Bumbar iz Hrvatske i Etivera iz Austrije. Od tvrtke Bumbar d.o.o. naručuju i termo kapice i čepove. U nabavnoj funkciji poduzeća nalazi se 8 zaposlenih.

Financijska funkcija poduzeća Aura proizvodi d.o.o. izvršava zadatke poput brige o financijama, isplati plaća, otpremnicama za izvoz, izvlačenju narudžba, odgovaranja na e-poštu i knjigovodstvo. Poslove financijske funkcije obavlja 7 zaposlenica. U poduzeću je zaposleno još 70-ak djelatnika koji rade u poslovnicama poduzeća Aura proizvodi d.o.o.

#### **4.4. Povijest poduzeća Delicia d.o.o.**

Poduzeće Delicia d.o.o osnivano je 1997. godine. Bavi se proizvodnjom dvopeka, keksa i srodnih proizvoda te pripremom trajnih peciva, slastica i kolača. Njihova želja je da radost druženja ljudi oplemene sa zdravim i ukusnim keksima, kako bi oni još više uživali u malim radostima svakodnevnog života.

Do proizvodnje u ovom poduzeću je došlo tako što su osnivači nastojali sebi i svojoj djeci priuštiti zdraviju varijantu uživanja u slatkišima. Tako se pojavila ideja za zdravim keksima. Godine 1997. prizemlje kuće preuređeno je u mali proizvodni pogon. Njihovi prvi keksi ispečeni su 02.03.1998. Znanje su stekli od tehnologa iz Italije, Slovenije i

Zagreba („Kraš“). Prvi kupci bili su im „Istracommerce“, „Puljanka“, „Getro“ te brojni mali dućani koji su tada bili popularni na tržištu.

Zbog iznimno jake želje za proizvodnjom najzdravijih mogućih keksa, vlasnici poduzeća su naredne tri godine tražili i testirali sirovine za proizvodnju čajnih peciva bez šećera. Prodaja je tijekom narednih godina poslovanja rasla. S vremenom su se proizvodi počeli distribuirati putem trgovačkih lanaca, kao što su Kerum (2003.), Konzum i Tommy (2004.), Drogerie markt – dm (2005.) i Kaufland (2006.).

Bez obzira što su bili mali proizvođači, namjera im je bila proizvoditi najbolje proizvode. Uspostavili su sustav kvalitete i praćenja proizvodnja kako bi uvijek bili sigurni da će isporučiti vrhunski proizvod. U 2006. godini postali su prvi istarski proizvođač hrane i pića koji je stekao pravo na znak „Hrvatska kvaliteta“.

#### **4.5. Organizacija poduzeća Delicia d.o.o.**

Poduzeće Delicia d.o.o. je odlučilo organizirati svoje poslovanje u obliku divizijske organizacijske struktura (Tablica 2.) uslijed diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda „keksi bez šećera“. S obzirom na to kako divizijski oblik karakterizira formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta, objekt poduzeća Delicia d.o.o. mogu biti proizvod, grupa proizvoda, prodajna linija, projekt, program, biznis ili geografsko područje. Stoga se grupiranje pojedinačnih zadataka ne vrši s obzirom na njihovu sličnost ili neposrednu ovisnost i uvjetovanost, kako je to slučaj kod funkcijskih oblika organizacijske strukture, već na temelju outputa.

Neke od prednosti ovakvog organizacijskog oblika bile bi bliska suradnja članova tima koji rade na oblikovanju, izradi i prodaji određene skupine proizvoda, poticanje timskog rada, a u isto vrijeme samostalnog djelovanja brojnih grupacija u poduzeću, koje su same sebi dovoljne, stimulacija samostalnog djelovanja i timskog rada, odnosno bliska suradnja stručnjaka iz različitih područja, što pruža neograničene mogućnosti ekspanzije u proizvodnji te omogućavanje poduzeću da u isto vrijeme, stručno i efikasno ponudi veliki broj vrlo različitih proizvoda i da se taj broj, iz godine u godinu, povećava, da ga širi onoliko koliko zahtijeva tržište.

Tablica 2. Organizacijska struktura poduzeća Delicia d.o.o.

DELICIA d.o.o.		
Sektor - keksi bez šećera	Sektor - bio keksi	Sektor - delvita
Recept i proizvodnja	Recept i proizvodnja	Recept i proizvodnja
Pečenje	Pečenje	Pečenje
Pakiranje	Pakiranje	Pakiranje
Prodaja	Prodaja	Prodaja
Računovodstvo	Računovodstvo	Računovodstvo
Kontrola	Kontrola	Kontrola
Održavanje	Održavanje	Održavanje

Izvor: Izrada autorice.

Nedostaci ovakvog oblika organizacijske strukture, za koje se smatra da utječu na poduzeće, su promocija odjelnih ciljeva umjesto ciljeva poduzeća, loša koordinacija između divizija, ograničeno unapređenje karijere stručnjaka njihovim promicanjem izvan odjela i mogući gubitak kontrole vrhovnog menadžmenta (Babić, 1976., str. 101.-102.). Poduzeće se može organizirati i kao teritorijalni divizijski oblik zbog toga što posluje s različitim inozemnim tvrtkama i orijentirano je prema međunarodnoj prodaji proizvoda. U tom bi slučaju prethodna tablica imala drugačiji izgled i divizije.

#### **4.6. Analiza organizacije poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“ na primjeru poduzeća Delicia d.o.o**

Najznačajniji unutarnji čimbenik organizacije poduzeća Delicia d.o.o. su njihovi proizvodi – domaći zdravi keksi. Proizvodi doprinose uspjehu poduzeća samim time što su rađeni od prirodnih i domaćih sastojaka, bez šećera su i moguće ih je osim u trgovinskim lancima pronaći u ugostiteljskim objektima, besplatno uz određene napitke. Popularnost su stekli očuvanjem tradicije i poticanjem domaće proizvodnje,

što je ujedno i glavni cilj poduzeća. Najzastupljeniji su kod djece, ali i odraslih koji teže za ukusnom, slatkom, ali i zdravijom varijantom keksa. Vlasnici su do ideje za proizvodnjom došli još dok su im djeca bila mala i tražila nešto slatko za grickanje. Dječja želja za keksima bila je neizbježna te su tako odlučili baciti se na proizvodnju keksa bez šećera.

Kod stvaranja svojih prvih keksa koristili su kvalitetno domaće brašno poput integralnog, smeđi šećer, tamnu čokoladu, med, kokosovo brašno, kvalitetne biljne masnoće i maslac. Prve poteškoće javile su se pri pečenju, tijesto se nije ispeklo najbolje i nije moglo proći kroz mali stroj koji je oblikovao tijesto u kekse. Bez obzira na poteškoće, njihovi prvi proizvodi bili su prihvaćeni od susjeda te svih ostalih degustatora. Kako je vrijeme prolazilo, bavili su se istraživanjem i potragom kvalitetnijih sastojka kako bi mogli proizvoditi kekse bez šećera. To su postali njihovi najprodavaniji proizvodi. Prvi proizvodi bili su im PreferanS s maslacem i kukuruznim brašnom, Integral s integralnim brašnom, medom i vitaminom B2 i Čokolo s čokoladom. Proces proizvodnje keksa kreće od, „živog“ tijesta. Od zamjese tijesta do gotovog keksa ne smije proći više od 45-50 minuta. Svježe tijesto šprica se na tacne te ih se odmah peče i pakira u papirnate ambalaže. Zamiješano tijesto nisu u mogućnosti spremati i peći ga sutra jer ono postane žilavo. Zbog toga su Delicia keksi tako prhki i bez umjetnih dodataka.

Poduzeće je krajem 2000. godine izbacilo 3 originalna i ukusna čajna peciva bez šećera pod nazivom VitaliX, IntegraliX i ZobeliX. Okusom su bili identični keksima sa šećerom. Osnovna zamjena za šećer bio je isomalt kojeg su uvezili iz Njemačke. Nisu imali dovoljno novaca pa su ih sve upakirali u skoro istu ambalažu s prozorčićem, a razlikovali su se samo u tekstu. No, originalni proizvodi koji su bili totalna novost na tržištu i jako dobro prihvaćeni, zainteresirali su nove kupce: Plodine, Brodokomerc, Mercator, Advent.

Sastojke za pripremu proizvoda poduzeće dobavlja iz različitih područja. Ekološko pšenično i pirovo brašno kupuju od domaćih proizvođača, dok je brezin šećer iz ekološkog uzgoja. Xylitol se uvozi iz Njemačke, a vanilija nabavlja iz Madagaskara.

Poduzeće financira poslovanje vlastitim sredstvima te komercijalnim kreditom. No, financije ovise od prihoda od prodaje i uspješnom godinom. S uvođenjem eura kao valute, velika je vjerojatnost da će poduzeće Delicia d.o.o. morati mijenjati cijene svojih proizvoda zbog promjene nabavnih cijena inputa i promjena cijena na prodajnom tržištu. Točan iznos cijena njihovih proizvoda zasada nije definiran ni odlučan.

Delicia d.o.o. surađuje s mnogim domaćim trgovačkim lancima, poput Interspara i Drogerie markta – dm, a ušli su i na talijansko tržište (opskrbili su nekoliko kafića u Trstu, izvoze za trgovačke lance preko uvoznika u Pordenoneu, za sada samo na području sjeverne Italije). Delicia keksi su više kvalitete i samim time i više cijene te ih je u današnje vrijeme u Hrvatskoj teže prodavati. Proizvodi poduzeća Delicia d.o.o. mogu se pronaći i u ugostiteljskim objektima, pri naručivanju toplih napitaka.

#### **4.7. Neuspjeli pokušaj suradnje poduzeća Delicia d.o.o. i Aura proizvodi d.o.o. u području istraživanja i razvoja proizvoda**

Prvenstvena ideja poduzeća Delicia d.o.o. i Aura proizvodi d.o.o. o razvoju zajedničkog proizvoda bila je misao kako bi stvaranje keksa s teraninom bio odličan proizvod. Poduzeće Delicia d.o.o. je kao proizvođač keksa pokušalo ostvariti njihovu ideju razvijanjem novog proizvoda i tehnološkog procesa. Poduzeće Aura proizvodi d.o.o. je predalo poduzeću Delicia d.o.o. svoj teranino, kojeg je ono dalje koristilo u proizvodnji keksa, kako bi na taj način došlo do realizacije zajedničke ideje. Tijekom postupka izrade keksa s teraninom, poduzeće Delicia d.o.o. ispeklo je nekoliko vrsta mogućih prototipova keksa te ih poslalo poduzeću Aura proizvodi d.o.o. na kušanje i mišljenje. Poduzeća su zajedno donosila zaključke o daljnjem razvoju proizvoda i njegovoj proizvodnji, razmjenom mišljenja i ideja. Pri pečenju keksa boja je oksidirala, pa su smatrali da je teranino ostavio premalo boje na keksima u odnosu na očekivanja. Glavni cilj pri stvaranju novog proizvoda bio je da keks bude tamno crven tj. bordoljubičaste boje kao teranino. Osim boje, susreli su se s problemom teksture i okusa. Daljnji proces proizvodnje odlučili su odgoditi zbog rezultata proizvodnje, tj. nezadovoljstva izgleda i okusa proizvoda, nedostatka vremena i neuspjelih pokušaja

u postizanju svoje zajedničke vizije. Ponovni postupak stvaranja i razvijanja proizvoda nastaviti će se ove jeseni 2022. godine.

#### **4.8. Usporedba organizacije poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“ dvaju odabranih poduzeća**

Razmatranjem organizacije dvaju odabranih proizvodnih poduzeća – Aura proizvodi d.o.o. i Delicia d.o.o., može se zaključiti kako se njihova struktura razlikuje. Organizacijska struktura poduzeća Aura proizvodi d.o.o. je funkcijska. Na čelu poduzeća je direktor, koji nadgleda rad poduzeća u cijelosti i pojedinih njegovih odjela, pri čemu svaki od njih ima zadanu ulogu. Istraživanje i razvoj proizvoda poduzeća Aura proizvodi d.o.o. temelje se na komunikaciji s tehnolozima, istraživanju svojstava pojedinih sastojaka (začina ili vrsta bilja), te prikupljanju informacija i znanja prilikom posjete drugih, njima srodnih proizvodnji. Tijekom razvoja novog proizvoda opsežno se radi na usavršavanju konačnog recepta, što se provjerava degustacijom stručnjaka kako bi kupcu na tržištu ponudili najbolji mogući proizvod. Pritom direktor redovito poziva pojedine djelatnike da iskažu mišljenje o proizvodu i njegovom budućem razvoju.

Organizacije struktura poduzeća Delicia d.o.o. je predmetna divizijska u svrhu proizvodnje prehrambenih proizvoda za veće ili manje trgovačke lance. Kad je riječ o istraživanju i razvoju novih proizvoda, ponajprije se istražuju i odabiru zdravi i kvalitetni sastojci koji se potom miješaju u proizvoljnom omjeru kako bi se dobilo tijesto koje nakon pečenja zadovoljava kriterije degustatora, odnosno tehnologa. Konačni recept i kod ovog poduzeća je rezultat iscrpnog procesa pečenja i provjere dobivenog rezultata te se svakim pokušajem prehrambeni proizvod dalje usavršava.

Može se zaključiti kako dva odabrana proizvodna poduzeća imaju različitu organizacijskih struktura. Nadalje, poduzeća koriste različite tehnologije pri istraživanju i razvoju novih proizvoda. Međutim, poneke metode pri istraživanju i razvoju proizvoda su im slične.



## 5. ZAKLJUČAK

Organizacija pridonosi razvoju čovjeka, osebito njegovih ljudskih i društvenih vještina. Ona omogućava realiziranje najsloženijih zadataka te razumno, brže i učinkovitije ostvarivanje većine ciljeva poduzeća koje pojedinac jednostavno ne može sam postići. Postepenim razvijanjem ljudskih sposobnosti steklo se i veće iskustvo organiziranja, te otkrilo nove, bolje tehnike organizacije rada. Njima se koristio čovjek kako bi zadovoljio svoje potrebe, uz minimalan radni napor i u što kraćem periodu. Istraživanjem se došlo do zaključka da organizacija poslovanja određenog poduzeća treba biti rezultat kvalitetne analize i promišljanja o čimbenicima koji utječu na njeno oblikovanje.

Cilj završnog rada bio je analizirati i usporediti organizaciju poslovne funkcije „Istraživanje i razvoj proizvoda“ dvaju proizvodnih poduzeća, što je u radu i ostvareno. Istraživanjem je ustanovljeno da promatrana poduzeća – Aura proizvodi d.o.o. i Delicia d.o.o. imaju različitu organizacijsku strukturu. Nadalje, istraživanje je pokazalo koje metode istraživanja i razvoja novih proizvoda promatrana proizvodna poduzeća primjenjuju. Analiziran je i neuspjeli pokušaj istraživanja i razvoja novog zajedničkog proizvoda promatranih poduzeća – keksa s okusom teranina. Iako se oba poduzeća bave proizvodnjom proizvoda iz domene hrane i pića, poslove funkcije istraživanja i razvoja proizvoda organiziraju na različit način. Navedeno dokazuje da je organizaciju bilo koje poslovne funkcije, čak i u slučaju poduzeća iz iste djelatnosti, potrebno prilagoditi djelovanju specifičnih utjecajnih čimbenika, kako bi se postigla svrha organizacije – ostvarenje definiranih ciljeva poslovanja poduzeća.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*. III. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator.
2. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula M. (1999.) *Organizacija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
3. Nadler, D. A. (1980.) *Concepts for the Management of Organizational Change*, New York: Columbia University, Graduate School of Business.
4. Novak, M. (1987.) *Organizacija rada u socijalizmu*, IX. izdanje. Zagreb: Informator.
5. Braut, R., Jaeger, A., Novak M. (1962.) *Priručnik o organizaciji poduzeća*, Zagreb: Informator.
6. Stefanović, Ž. (1987.) *Teorija organizacije – Opšti i poseban deo*, Beograd: Naučna knjiga.
7. Babić, M. (1976.) *Osnove organizacije*, Sarajevo: Svjetlost.

### Internetski izvori:

1. <https://www.aura.hr/hr/>
2. <https://delikro.at/hr/produzent-detail/aura>
3. <https://www.delicia.hr/>
4. <https://glasistrenovine.hr/arhiva-portala/pregled-vijesti/delicia-buzetski-keksi-na-talijanskim-policama-480412>

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Slike:

Slika 1. Model podudarnosti organizacijskog ponašanja .....	5
Slika 2. Proces istraživanja proizvoda .....	10
Slika 3. Razvojna funkcija .....	12
Slika 4. Organizacija poduzeća Aura proizvodi d.o.o. ....	17

### Tablice:

Tablica 1. Klasifikacija funkcija .....	12
Tablica 2. Organizacija poduzeća Delicia d.o.o. ....	22

## SAŽETAK

Poduzeća koja nastoje povećati efikasnost, koja se brzo razvijaju te koja ostvaruju veliku ekonomsku dobit, usmjeravaju svu pažnju na rješavanje problema proizvodnje ili svojih proizvoda. Njihova je svrha da uz pomoć stečenih vještina dugotrajnog rada budu sposobni izabrati najučinkovitiju među širokim rasponom ponuđenih mogućnosti.

Organizacija poduzeća obuhvaća sveukupno poslovanje poduzeća na što se odnose sve poslovne funkcije – proizvodnje, nabave, prodaje i ostale funkcije. Organizacija rada predstavlja samo jedan segment ukupne organizacije poduzeća. Ideje za kreiranje novog proizvoda proizlaze iz raznih izvora. Neki od osnovnih su zaposlenici poduzeća, komercijalne publikacije, sajmovi, privredna društva, izložbe, potražnja ili želja kupaca, istraživački instituti i sl.

U procesu istraživanja i razvoja proizvoda sudjeluju dizajneri, stručnjaci za marketing, tehnolozi, inženjeri itd. Uz pomoć navedenih stručnjaka stvara se proizvod koji zadovoljava svojim vizualnim dojmom i svrhom, a poduzeće dobiva veću šansu za prednost nad konkurentima na tržištu.

Istraživanje i razvoj proizvoda se u poslovanju izvodi zbog težnje poduzeća za konstantnim unaprjeđivanjem starog proizvoda, razvijanja novijih, boljih proizvoda ili radi otkrivanja druge uporabne vrijednosti postojećeg proizvoda.

**Ključne riječi:** organizacija, organizacijska struktura, razvoj proizvoda, istraživanje, poslovne funkcije poduzeća

## SUMMARY

Enterprises that are trying to improve their efficiency, quickly expanding and achieving great economic gain are focusing extensively on potential product or production problems. Their sole purpose is to choose the most efficient method from the ones made available to them, deciding from their own experience and skills attained during time.

Enterprise organization comprises of enterprise management at a whole, and all the business function, such as production, supply office, sales and other functions. Work organization is just one segment of the whole enterprise organization. Motivation or ideas for and when creating new products can be found in various sources. It could be found within an enterprise, commercial publications, conventions, exhibitions, science institutes, etc.

Designers, marketing experts, technologists, engineers and others. They all participate in product research and development, applying their knowledge and skillset thus creating a visually appealing product that fulfills its purpose and gives their enterprise a possibility to have a competitive edge over their competitors.

Function research is carried out due to constant improving of already launched products, developing newer products or just discovering its new usable value.

**Keywords:** organization, organizational structure, product development, research, business functions