

ORGANIZACIJA PROIZVODNJE U PODUZEĆU HRVATSKI KIŠOBRANI D.O.O.

Horvatić, Anja

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:329426>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Veleučilište u Karlovcu
Odjel Sigurnosti i zaštite

Specijalistički diplomski stručni studij sigurnosti i zaštite

Anja Horvatić

**ORGANIZACIJA POSLOVANJA U
PODUZEĆU HRVATSKI KIŠOBRAN d.o.o.**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2022.

Karlovac University of Applied Sciences
Safety and Protection Department

Professional graduate study of Safety and Protection

Anja Horvatić

**ORGANIZACIJA POSLOVANJA U
PODUZEĆU HRVATSKI KIŠOBRAN d.o.o.**

Final paper

Karlovac, 2022.

Veleučilište u Karlovcu
Odjel Sigurnosti i zaštite

Specijalistički diplomski stručni studij sigurnosti i zaštite

Anja Horvatić

**ORGANIZACIJA POSLOVANJA U
PODUZEĆU HRVATSKI KIŠOBRAN d.o.o.**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: dr.sc. Snježana Kirin, prof.v.š.

Karlovac, 2022.



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
KARLOVAC UNIVERSITY OF APPLIED
SCIENCES

Trg J.J.Strossmayera 9

HR-47000, Karlovac, Croatia
Tel. +385 - (0)47 - 843 - 510
Fax. +385 - (0)47 - 843 - 579

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student: Anja Horvatić

Matični broj: 0422419026

Naslov: ORGANIZACIJA POSLOVANJA U PODUZEĆU HRVATSKI KIŠOBRAN
d.o.o.

Opis zadatka:

- Definirati pojmove poslovne organizacije, organizacijske strukture, poslovnog procesa i analize poslovanja u poduzeću
- Odrediti podjelu organizacije prema teorijama, organizacijsku strukturu prema vrstama i navesti komponente proizvodnog procesa
- Prikazati vrstu analize poslovanja na modelu SWOT analize
- Na osnovi saznanja iz prethodno definiranih pojmova napraviti analizu prema poduzeću (Hrvatski kišobran d.o.o.) te statistički prikazati financijske podatke poslovanja

Zadatak zadan: siječanj 2022.
Predviđeni datum obrane: srpanj 2022.

Rok predaje rada: lipanj 2022.

Mentor:
dr.sc. Snjažana Kirin, prof.v.š.

Predsjednik Ispitnog povjerenstva:
Lidija Jakšić, mag.ing.cheming

Ovom prilikom se želim zahvaliti svojoj mentorici dr.sc. Snježani Kirin, prof.v.š. na pomoći pri realizaciji završnog rada, danim smjernicama i savjetima. Također se zahvaljujem na iznimnom strpljenju, susretljivosti i cjelokupnoj suradnji.

Zahvaljujem se Veleučilištu u Karlovcu, svim profesorima i asistentima na ugodnoj suradnji i pruženom znanju.

Posebno se želim zahvaliti svojim roditeljima i braći koji su mi najveća podrška te su bili su uz mene sve ove godine za vrijeme mog studija, a najviše u vrijeme pisanja rada.

U ovom radu teorijski se obrađuje pojam organizacije, teorija i vrsta organizacije, čimbenika koji utječu na organizaciju, proizvodnog procesa i analize poslovanja.

Organizaciju je moguće objasniti kao temeljni pojam poslovanja koja omogućuje realizaciju poslovnih planova, odnosno strategije i ciljeva poslovanja. Najvažniji dio organizacije je organizacijska struktura, odnosno uspostavljanje odnosa između unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na poduzeće. Veza između organizacije i okoline u velikoj mjeri predodređuje poslovanje organizacijske jedinice stoga je bitno definirati svaku jedinicu organizacije.

Organizaciju se promatra kroz različite aspekte djelovanja, te je tako postavljeno više teorija o organizaciji. Teorije organizacije su načini analize koje objašnjavaju zašto dolazi do određenih događaja te postavljaju obrasce za planiranje budućih poslovnih ideja. Također osim teorijama organizacije, organizacijska struktura se dijeli na vrste ovisno o ciljevima i strategiji koje poduzeće želi odnosno može postići.

Proizvodni proces je skup tehnoloških postupaka putem kojeg dolazi do proizvodnje gotovog proizvoda, a pri tome se koristi ljudski rad, strojevi i tehnologija. Faze proizvodnje se međusobno povezuju kako bi se ostvario što kvalitetniji završni rad.

Organizacijska struktura i proizvodni proces su elementi koje se može promatrati putem SWOT analize koja je osnovna i najjednostavnija metoda promatranja poduzeća i prema kojoj se mogu postaviti dobri ciljevi i strategije poslovanja. SWOT analiza poslovanja temelji se na promatranju unutarnjih i vanjskih čimbenika koji mogu imati pozitivan i negativan utjecaj na samo poslovanje organizacijske jedinice.

U drugom dijelu rada opisani su opći podaci o poduzeću Hrvatski kišobran d.o.o. te rast i razvoj kompanije. Objašnjena je struktura organizacije, proizvodni proces te analiza poslovanja i financijsko stanje prikazano kroz vremenski period poslovanja.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, čimbenici organizacije, proizvodni proces, SWOT analiza

SUMMARY AND KEYWORDS

This paper theoretically deals with the concept of organization, theory and type of organization, factors influencing the organization, production process and business analysis.

Organization can be explained as a basic concept of business that enables the realization of business plans, ie strategies and business goals. The most important part of the organization is the organizational structure, ie establishing the relationship between internal and external factors that affect the company. The relationship between the organization and the environment largely determines the business of the organizational unit, so it is important to define each unit of the organization.

The organization is observed through various aspects of action, and thus several theories about the organization are set. Organization theories are ways of analysis that explain why certain events occur and set patterns for planning future business ideas. Also in addition to theories of organization, the organizational structure is divided into types depending on the goals and strategies that the company wants or can achieve.

The production process is a set of technological processes through which the production of the finished product, using human labor, machinery and technology. The stages of production are interconnected in order to achieve the highest quality finishing work.

Organizational structure and production process are elements that can be observed through SWOT analysis, which is the basic and simplest method of observing the company and according to which good business goals and strategies can be set. SWOT business analysis is based on the observation of internal and external factors that can have a positive and negative impact on the business of the organizational unit.

The second part of the paper describes general information about the company Hrvatski kišobran d.o.o. and the growth and development of the company. The

structure of the organization, production process and business analysis and financial condition shown over the time period of business are explained.

Keywords: organization, organizational structure, organizational factors, production process, SWOT analysis

ZAVRŠNI ZADATAK.....	I
PREDGOVOR.....	II
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI	III
SADRŽAJ.....	IV
1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. ORGANIZACIJA	3
2.1. Teorije organizacije	4
2.1.1. Mikro teorija organizacije	5
2.1.2. Makro teorije organizacije	8
2.1.3. Meta teorije organizacije	11
2.2. Organizacijska struktura.....	14
2.3. Čimbenici organizacije	21
2.3.1. Unutarnji čimbenici.....	22
3. PROIZVODNI PROCES	27
4. SWOT ANALIZA.....	29
5. ORGANIZACIJA U PODUZEĆU HRVATSKI KIŠOBRAN d.o.o.	33
5.1. Općeniti podaci o poduzeću Hrvatski kišobran d.o.o.....	33
5.2. Struktura poduzeća	34
5.3. Čimbenici poslovanja	37
5.3.1. Proizvodnja	37
5.3.2. Nabava	38
5.3.3. Prodaja	39
5.4. SWOT analiza.....	39
5.5. Financijska analiza poslovanja.....	41
5.5.1. Imovina poduzeća.....	41
5.5.2. Prihodi i rashodi	42

6. ZAKLJUČAK	44
7. LITERATURA	45
8. PRILOZI	47
8.1. Popis slika	47
8.2. Popis tablica.....	48

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Organizacija je temelj poslovanja poduzeća te omogućuje realizaciju poslovnih planova i potrebna je u rješavanju zadataka od onih najjednostavnijih do složenijih. Svaka organizacija ima vlastitu organizacijsku strukturu koja je dio poslovanja jer je uređena kao funkcionalni sustav odnosa među ljudima sa ciljem rješavanja određenih zadataka. Oblikovanjem određene organizacijske strukture definiraju se ključne aktivnosti koje će se odvijati unutar organizacije, te se jasno raspoređuju poslovi kako bi sam sustav najbolje funkcionirao kao cjelina. Poslovne aktivnosti nužno je jasno i sažeto definirati jer su one ključni faktor organizacije poduzeća, te direktno ovise o rastu i razvoju istog.

Predmet ovog rada obuhvaća poslovnu organizaciju, teorije i čimbenike organizacije, podjelu organizacijskih struktura, definiciju poslovnog procesa, te prikaz poslovanja putem SWOT analize.

Cilj rad je prikazati i objasniti poslovnu organizaciju na primjeru poslovanja u poduzeću Hrvatski kišobran d.o.o., te financijske prihode i analizu poslovanja na primjeru istog.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Kako bi se mogla kvalitetno definirati problematika rada korišteni su različiti izvori prikupljanja podataka kao što su stručne knjige, znanstveni članci, internetske stranice iz područja ekonomije, organizacije i menadžmenta. Ovaj rad istražuje, proučava i analizira postojeće podatke te ih prikazuje na primjeru poslovanja u poduzeću.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je pisan kroz cjeline koje su međusobno povezane od uvoda predmeta i cilja rada, različitih izvora podataka i metoda prikupljanja i istraživanja do sadržaja i strukture rada. Središnji dio rada definira pojmove organizacije i poslovanja te navodi njihove vrste i načine funkcioniranja, prikazuje analizu poslovanja na primjeru SWOT analize. Nakon definiranja ključnih pojmova navodi se primjer organizacije poslovanja na primjeru Hrvatski kišobran d.o.o. te se analizira rast i razvoj poduzeća.

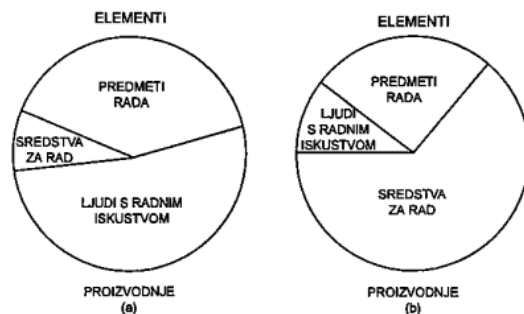
2. ORGANIZACIJA

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom u bilo kojem području života. Osnovna obilježja organizacije postoje u svakom obliku iste bez obzira na područje, veličinu i strukturu u kojem se ostvaruje, a ona su: cilj odnosno zadatak koji se želi ostvarit, skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala, te njihova racionalna upotreba.

Ljudska djelatnost kojoj je zadatak uskladiti sve elemente proizvodnje koji se nalaze u stalnom kretanju i skloni su mnogobrojnim promjenama mogu se definirati kao organizacija rada. Usklađivanje proizvodnje je stalan proces koji poprima različite oblike pa se tako i organizacija rada izražava se u posebnim kategorijama:

1. Zanatska, manufakturna organizacija (prije kapitalizma)
2. Poslovna organizacija poduzeća

Pojednostavljen prikaz poslovne jedinice prije kapitalizma (slika 1.), u obrtničkim radionicama i poslovna organizacija poduzeća, u industrijskom poduzeću, definira da se organizacija rada i poslovna organizacija razlikuju, te se ne mogu izjednačavati. Organizacija rada je stara koliko i društvo, a poslovna organizacija poduzeća stara je onoliko koliko je i poduzeće. Na cjelokupno poslovanje poduzeća odnosi se organizacija poduzeća, dok organizacija rada čini samo osnovni dio iste.



Sl. 1. Grafički prikaz strukture elemenata proizvodnje (a) u obrtničkim radionicama i (b) u industrijskom poduzeću [1]

Poslovna organizacija poduzeća sadržajno je promjenjiva zbog različite kvalitete i kvantitete u pojedinim vremenskim razdobljima. Oblik organizacije proizvodnje i poslovanja, poduzeće, izloženo je stalnim promjenama koje treba uzeti u obzir tokom oblikovanja poslovne organizacije jer dolazi do promjene odnosa između pojedinih elemenata, te promjeni kvalitete svakog pojedinog elementa.

Organizacija koja je postavljena unutar nekog poduzeća je zahtjevna aktivnost koja se bavi organiziranjem i koordiniranjem rada svih zaposlenika, na svim razinama, kako bi se posao obavio brže i kvalitetnije uz niže troškove. U današnje vrijeme organizacija je temelj poslovanja kako bi se mogli ostvariti svi postavljeni poslovni ciljevi. [2]

2.1. Teorije organizacije

Teorija organizacije ili organizacijska teorija je način razmišljanja o organizacijama, tj. način analize i viđenja istih koje pomažu u organizaciji misli i iskustva tako što pronalaze smisljena objašnjenja i logiku iza nekog događaja, prepoznaju postojeće obrasce ponašanja i omogućavaju planiranje budućih poslovnih izazova. Sve teorije organizacije se razlikuju jer imaju drugačiji način razmišljanja, te pristup određenim događajima. Ne postoji opća teorija organizacije koja bi mogla ponuditi cjelovito rješenje za složene probleme.

Današnje organizacije su višeslojni sustavi s mnogobrojnim subjektima i objektima koji su pod velikim utjecajem promjenjive i neizvjesne poslovne okoline koju je teško u potpunosti shvatiti, te prikazati način djelovanja.

Teorije organizacije predstavljaju korisne alate koji omogućavaju:

- Organizirati misli i ideje o svijetu oko nas
- Stvoriti i objasniti odnose i međuodnose između pojedinaca, grupa i organizacija
- Unaprijediti predviđanja i očekivanja o ljudima, grupama i organizacijama

- Ostvariti bolje razumijevanje svijeta općenito, a svijeta organiziranja specifično.

Klasifikacija organizacijskih teorija

Kako bi se pojednostavila složenost vrsta organizacijskih teorija obzirom na razinu analize razlikuju se mikro, makro i meta teorije organizacije (tablica 1.).

Tab. 1 Vrste organizacijskih teorija [3]

MIKRO TEORIJE ORGANIZACIJE (pojedinaac ili grupa)	MAKRO TEORIJE ORGANIZACIJE (organizacija)	META TEORIJE ORGANIZACIJE (gospodarska grana)
Klasična teorija organizacije	Sustavska teorija organizacije	Populacijsko-ekološka teorija organizacije
Neoklasična teorija organizacije	Kontigencijska teorija organizacije	Neoinstitucionalna teorija organizacije
Teorija sociotehničkog dizajna sustava	Teorija organizacijske ekonomije	Teorija resursne međuzavisnosti

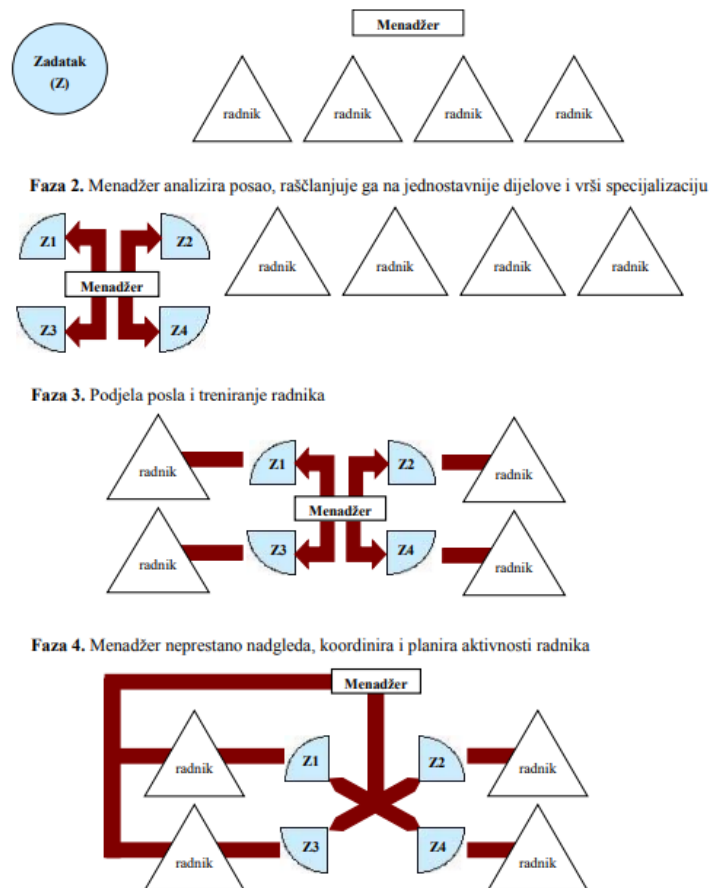
2.1.1. Mikro teorija organizacije

Mikro teorija organizacije je razina koja se odnosi na proučavanje ponašanja pojedinaca i grupa unutar organizacije.

Proučavanje rada, odnosno studije vremena i pokreta označile su početak sustavnog bavljenja organizacijskom problematikom te dovele do razvoja teorija organizacije. Klasična i neoklasična teorija imaju stavljen fokus na menadžere, radnike i njihove odnose te su obilježile prvih pedesetak godina razvoja znanosti o organizaciji. Zasebno naglašavanje tehničke i društvene aspekte organizacije dovelo je do spoznaje o učinkovitosti proizvodnje i rada, upravljanju i vođenju poslovanja, motivaciji i ponašanju zaposlenika i o društvenim odnosima na radnom

mjestu. Teorijom sociotehničkog dizajna sustava naglašena je komplementarnost elemenata organizacije te je jedinica analize pomaknuta s pojedinačne na grupnu razinu

Klasična teorija se pojavila početkom 20. stoljeća zbog potrebe za povećanjem ekonomičnosti poslovanja povećanog broja poslovnih organizacija. Klasičari, teoretičari klasične teorije, stavili su naglasak na tehnički i strukturni aspekt te smatrali da postoji idealan način organiziranja primjenjiv za svaki tip organizacije neovisno o situaciji u kojoj se nalazi. Povećanje efikasnosti rada je bio primarni cilj te su prema tome razvili 3 zasebna pravca: znanstveni menadžment, administrativnu teoriju organizacije i birokratsku teoriju organizacije (slika 2.).



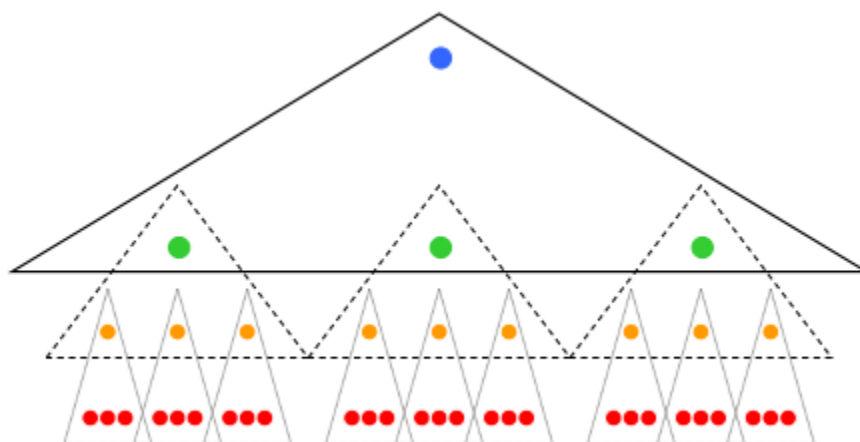
Sl. 2. Pojednostavnjenje posla kroz raspodjelu zadataka na manje dijelove [3]

Neoklasična teorija organizacije se razvila između dva svjetska rata zbog nezadovoljstva i niske razine motivacije radnika koja je nastala zbog specijalizacije i detaljne podjele rada, ali i tadašnjom ekonomskom nesigurnošću. Razvoj teorije se može pratiti kroz teoriju međuljudskih odnosa, te biheviorističku teoriju organizacije.

Primjenom u tadašnje vrijeme novih metoda istraživanja, znanstvenici su postavili sljedeće spoznaje:

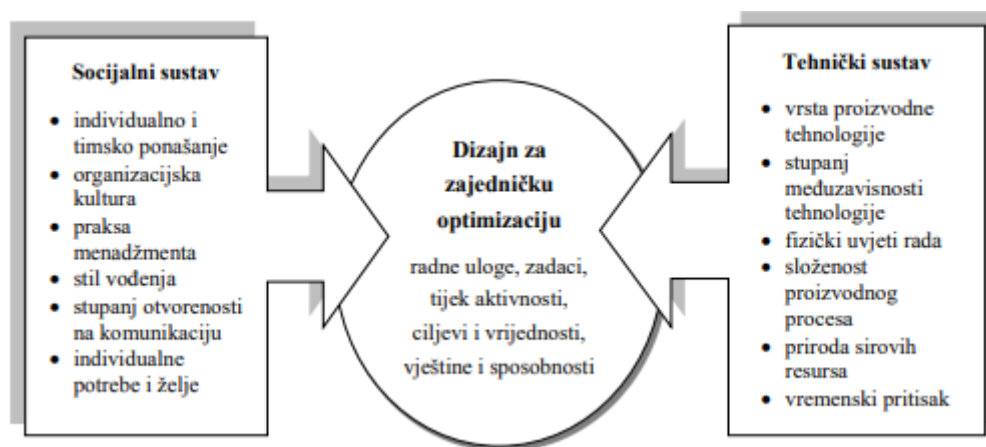
- Čovjek nije samo ekonomsko nego i društveno biće
- Stil upravljanja je važan čimbenik proizvodnosti
- Stroga kontrola negativno utječe na ponašanje
- Visina plaće za većinu zaposlenika nije dominantan motivacijski čimbenik
- Društvene potrebe i neformalna organizacija utječu na razinu produktivnosti
- Ljudi mijenjaju svoje ponašanje ukoliko znaju da ih se promatra

Postavljena je teorija da će organizacija najbolje funkcionirati kada ljudi u njoj ne djeluju kao pojedinci nego kao članovi uspješnih radnih grupa. Menadžeri rada imaju dualno članstvo, jedno u svojoj ranoj grupi, a drugo na višoj organizacijskoj razini. Na takav način oni povezuju radne grupe između različitih hijerarhijskih razina (slika 3.). Takav tip strukture poslovanja potiče participaciju zaposlenih te pridonosi koordinaciji između hijerarhijskih razina te funkcionalnih grupa.



Sl. 3. Povezujuća struktura [3]

Teorija sociotehničkog dizajna je teorijski pravac čiji je naglasak stavljen na međuzavisnost socijalne i tehničke dimenzije poslovnog sustava, odnosno ravnopravno se uvažava i kombinira potreba ljudi s potrebama organizacije. Socijalna dimenzija teorije odnosi na ljude i grupe koji se nalaze unutar organizacije, te na način organiziranja i koordinacije posla u organizaciji, a tehnička dimenzija podrazumijeva alate, strojeve, opremu i procese koji se koriste (slika 4.). Obzirom da tehnologija mora biti takva da se kroz zadatke zadovolji potreba zaposlenika, korištenjem socijalnog i tehničkog sustava postiže se zajednička optimizacija dviju dimenzija.



Sl. 4. Sociotehnički sustav organizacije [3]

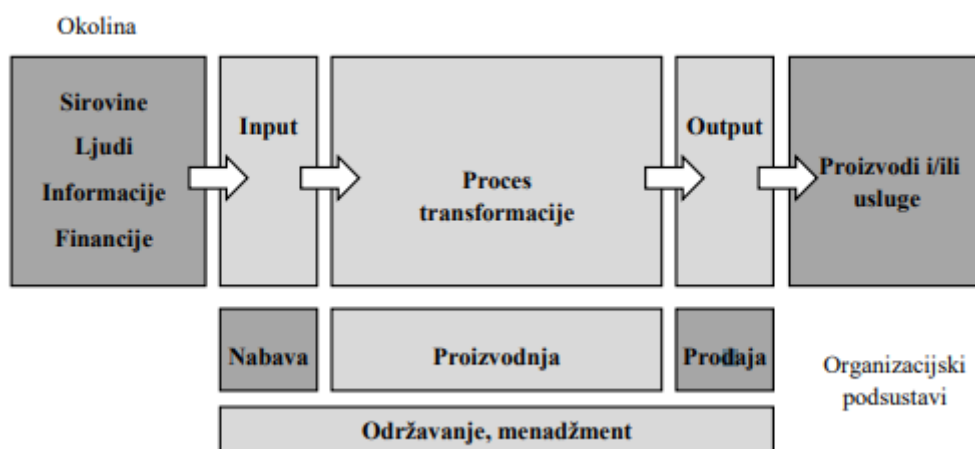
2.1.2. Makro teorije organizacije

Makro teorije organizacije su teorije koje su usredotočene na odnos između organizacije i okoline, te teorija koja nastoji primijeniti tržišne mehanizme unutar organizacije.

Sustavska teorija organizacije ili sustavski pristup organizaciji je teorija kojom se, u teoriji i praksi, organizaciju promatra kao sustav odnosno kohezivni skup elemenata

koji su povezani međusobno, te s okolinom. Takav sustav se razvio uslijed povećanja organizacija i sve veće nesigurnosti njihova okruženja.

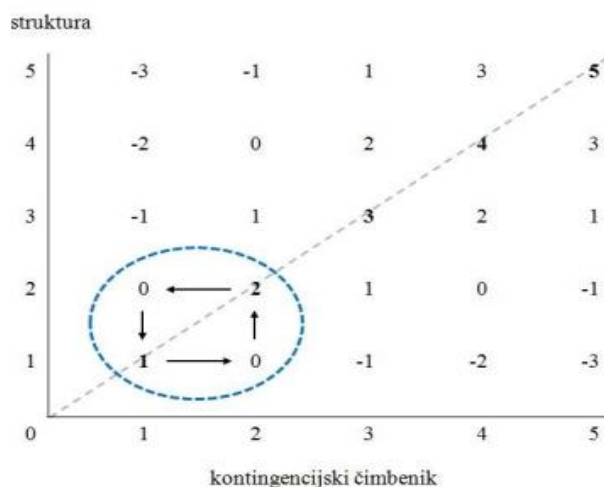
Svaka organizacija se sastoji od niza podsustava, ali je i dio nekog višeg sustava, te je zbog toga potreba za razvojem šire perspektive gledanja na hijerarhijsku slojevitost organizacije (slika 5.), a ne samo kao zatvoreni sustav (transformacija inputa u outpute) ili kao otvoreni sustav (zavisnost organizacije o okruženju).



Sl. 5. Model organizacije kao sustava [3]

Kontigencijska ili situacijska teorija organizacije je jedna od najvažnijih i najrasprostranjenijih teorija u području organizacijske znanosti. Ona se temelji na proučavanju odnosa između kontigencijskih čimbenika i strukturnih karakteristika organizacije, pri čemu se pokušava postići njihov sklad. Kontigencijskim čimbenicima se smatraju okolina, veličina organizacije, strategija, tehnologija i dr., a oni predstavljaju varijable koje utječu na izbor organizacijske strukture. Dimenzije koje se koriste za opisivanje organizacije su strukturne karakteristike kao što je diferencijacija, formalizacija, centralizacija, specijalizacija i dr., te objašnjavaju organizacijsko ponašanje.

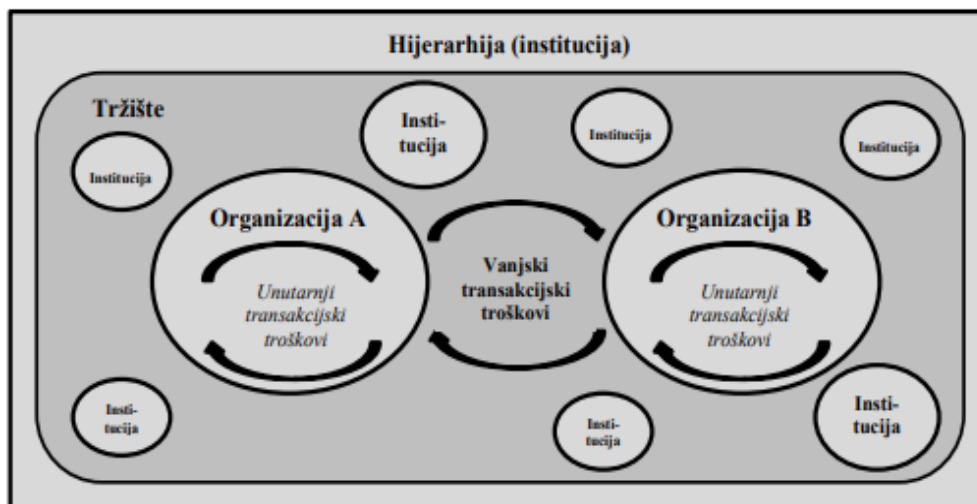
Stanje ravnoteže ili sklada se postiže kada razina strukturne karakteristike organizacije odgovara potrebama kontingencijskog čimbenika (slika 6.). Ukoliko dođe do promjena kontingencijskih uvjeta oni dovode do nesklada i kao posljedica toga je smanjenje razine uspješnosti.



Sl. 6. Mehanizam odnosa kontingencijskih čimbenika i strukturnih karakteristika organizacije [3]

Teorija organizacijske ekonomije predstavlja pronalazak najpovoljnije upravljačke strukture, bilo da je riječ o odnosima unutar ili izvan organizacije, koja mijenja ekonomske odnose unutar i/ili između organizacija zbog potrage za nižim troškovima poslovanja.

Unutarnji transakcijski troškovi smanjuju se pregovorima između vlasnika, menadžmenta i vlasnika tj. sporazumima između organizacijskih jedinica, dok vanjske transakcije cilj postižu sporazumom, ugovorom ili dogovorom s dobavljačima odnosno kupcima, a njihovo ostvarenje ovisi o pregovaračkoj poziciji partnera (slika 7.).



Sl. 7. Unutarnje i vanjske transakcije [3]

2.1.3. Meta teorije organizacije

Meta teorije organizacije su teorije koje su se razvile u zadnjih četrdesetak godina, te se temelje na usporedbi između organizacija i razumijevanju složenijih pojava i procesa koji se odvijaju unutar neke gospodarske djelatnosti ili područja djelovanja. Do proučavanja organizacija na ovaj način došlo je zbog veće konkurencije i zasićenosti na tržištu, a time se postigao važan doprinos u razumijevanju suvremenih organizacijskih trendova.

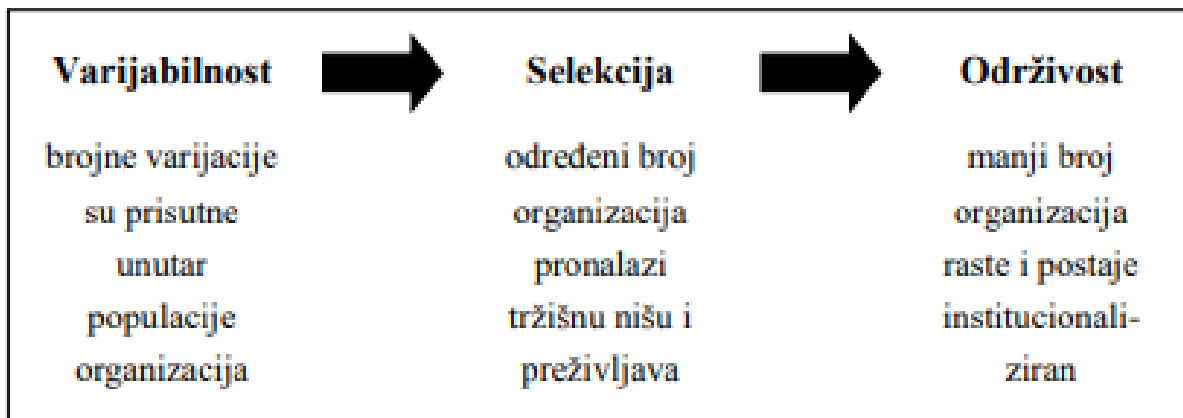
Populacijsko ekološka teorija je teorija koja objašnjava način kako se populacije organizacije mijenjaju i razvijaju tijekom određenog vremena kroz različite faze životnog ciklusa. Glavni mehanizam je proces selektivnog izumiranja i rađanja gdje neprilagodljive, starije, organizacije izumiru i zamjenjuju ih mlađe, prilagodljive organizacije.

Sam proces odvijanja promjena unutar populacije (slika 8.) moguće je odraditi pomoću 3 elementa: varijabilnost, selekcija i održivost.

Varijabilnost – novi oblici se neprestano pojavljuju koji povećavaju opseg i složenost postojeće organizacije.

Selekcija – neke varijacije se bolje prilagođavaju okruženju od drugih

Održivost – čuvanje i institucionalizacija odabranih organizacija jer određene tehnologije, proizvodi i usluge imaju veću tržišnu vrijednost.



Sl. 8. Elementi pop eko modela [3]

Neoinstitucionalna teorija organizacije je nastala kao odgovor na kontingencijsku teoriju organizacije, a stavila je naglasak na normativno propisane strukture koje se razlikuju od stvarnih struktura za postizanje efikasnosti. U prvi plan je stavljeno mišljenje da organizacije postaju više nalik na konkurenciju jer poželjna struktura organizacije može biti specifična za neku gospodarsku djelatnost ili specifično područje djelovanja, a utjecaj reguliranih, propisanih i kognitivnih struktura i aktivnosti koje pružaju stabilnost i značenje društvenog ponašanja poput zakona, regulativa, običaja i normi organizacijama smanjuju prostor i mogućnost izbora željenog organizacijskog rješenja.

Tab. 2. Mehanizmi institucionalne prilagodbe [3]

	Mimetički (kulturno-kognitivni)	Regulativni	Normativni
Razlozi prilagodbe drugima	nesigurnost	ovisnost	obveza
Sredstvo	vidljivost inovacije	zakoni, pravila, sankcije	profesionalizam – certifikati i akreditacije
Društvena prilagodba	kulturološka	pravna	moralna
Primjer	reinžinjeri, benchmarking	kontrola zagađenja, školski propisi	računovodstveni standardi, profesionalno usavršavanje

Institucije mogu utjecati na organizacije putem regulativne, normativne i mimetičke prilagodbe.

Regulativni imorfizam – pritisak od strane entiteta koji raspolažu resursima neophodnih organizaciji.

Normativni imorfizam – pridržavanje profesionalnog standarda i prakse utvrđene kroz obrazovne programe, strukovne mreže ili mobilnosti zaposlenika u organizaciji.

Mimetički imorfizam – imitacija ili kopiranje drugih uspješnih organizacija kada menadžment nije siguran kako djelovati.

Teorija resursne međuzavisnosti se temelji na kontroli resursa koji su potrebni za opstanak i rad organizacije. Danas, u složeno poslovnom uvjetima, kada je konkurencija na globalnoj razini, da bi organizacije opstale na tržištu moraju se usredotočiti na svoju ključnu djelatnost i primarne aktivnosti, a ostale stvari nabavljati iz vanjskih izvora. Ako je organizacija veća lakše joj je kontrolirati i upravljati aspektima okoline i obrnuto, ako je manja upravljanje aspektima je teže.

2.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je uređenje rasporeda ljudi i sredstava, smjerova ovlasti, komunikacija, te prava i dužnosti u organizaciji. Organizacijska struktura određuje kako će uloge, pokretačka snaga i odgovornosti biti dodijeljene, kontrolirane i koordinirane, te kako će teći informacije između različitih menadžmenta. Pritom struktura ovisi o organizacijskim ciljevima i strategiji.

Oblikovanje strukture organizacije može se opisati kroz 4 glavna procesa:

1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na sastavne dijelove
2. Izbor načela oblikovanja organizacijskih jedinica
3. Izbor vrste organizacijske strukture
4. Uspostavljanje mehanizma koordinacije

Početnu fazu interne organizacije čini podjela glavnog zadatka poduzeća na sastavne dijelove koji kasnije utječe na oblikovanje organizacijskih jedinica.

2.2.1. Vrste organizacijske strukture

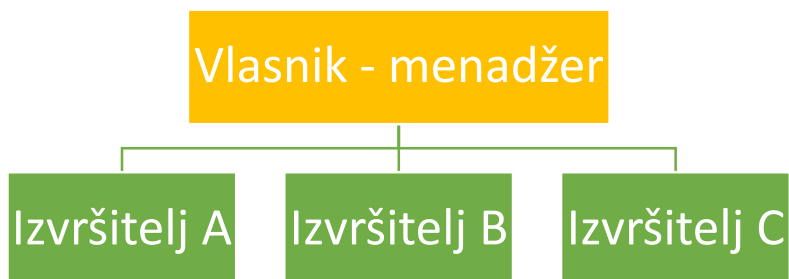
Vrste organizacijske strukture ovise o situacijskim faktorima, ciljevima koji se žele postići i strategiji. [4]

Temeljni oblici organizacijskih struktura poduzeća unutar hijerarhije su:

- Jednostavna organizacijska struktura
- Funkcijska organizacijska struktura
- Divizijska organizacijska struktura
- Matrična organizacijska struktura
- Projektna organizacijska struktura
- Timska organizacijska struktura
- Procesna organizacijska struktura

Jednostavna organizacijska struktura

Jednostavna organizacijska struktura se koristi za mala poduzeća koja imaju samo nekoliko zaposlenika, gdje je vlasnik ujedno i menadžer. U ovoj strukturi nema podjele u odjelima niti srednje strukture menadžmenta, a sam vlasnik upravlja i donosi sve odluke. Zaposlenici, prema svojoj struci i vještinama, rade više vrsta različitog posla, te opisa radnog mjesta uglavnom nema.



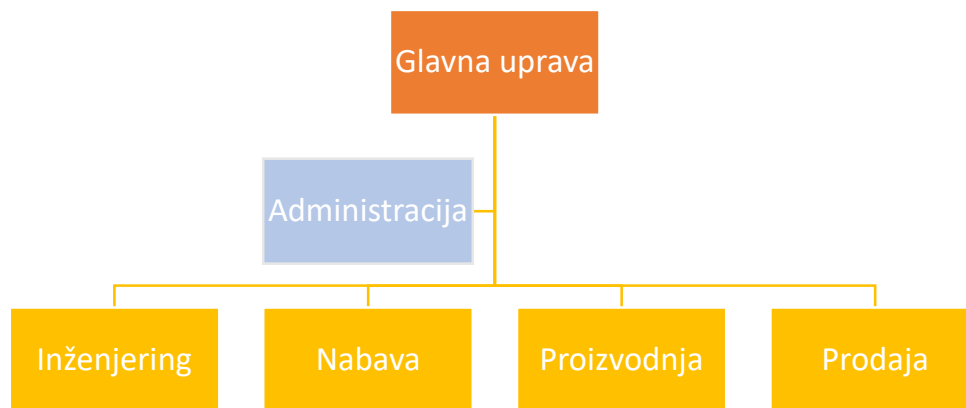
Sl. 9. Prikaz jednostavne organizacijske strukture [5]

Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura se temelji na grupiranju aktivnosti koje osiguravaju obavljanje određenog poslovnog zadatka. Grupe koje se nalaze u poduzeću mogu biti: nabava, proizvodnja, prodaja, administracija i dr.

Osnovne značajke funkcijske organizacijske strukture:

- Odluke donosi glavna uprava, a prenose se na niže razine menadžmenta
- Srednji menadžment provodi odluke
- Djelovanje funkcija povezuje se ovisno o radnom procesu, a koordinaciju i sinkronizaciju provodi glavna uprava
- Ovlasti se koncentriraju na razini glavne uprave, te se tako povećava snaga i moć



Sl. 10. Prikaz funkcijske organizacijske strukture [5]

Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura je podijeljena u dvije osnovne kategorije: više-divizijska organizacijska struktura M-forme i holding organizacijska struktura.

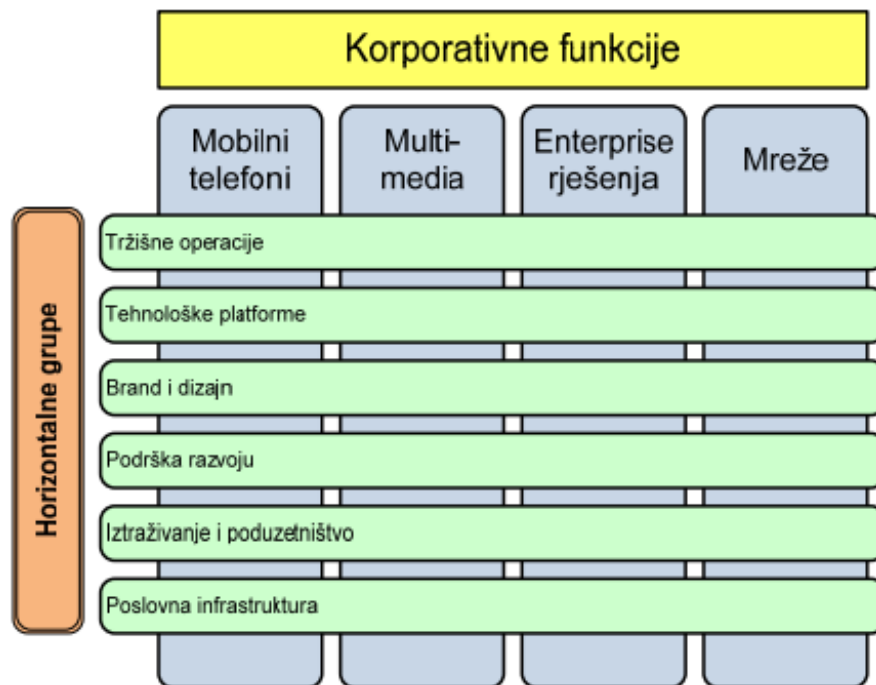
Više-divizijska struktura predstavlja poduzetničku funkciju koja se realizira samostalno u granicama poduzeća. Profitni centri, u odnosu na funkcijsku strukturu, rade u povezanim poslovima, trguju zajedno i stvaraju interno tržište.

Holding čini grupa pravnih osoba koje se povezuju na temelju glasačke moći, a ona se temelji na vlasništvu nad kapitalom koje se može urediti ugovorom da upravljačka prava ne prate vlasništvo nad kapitalom. H-formu (holding) karakterizira skup pravnih osoba pod jednom upravom, obavezno uređivanje pojedinačnog rezultata i izrada funkcijskih izvještaja, stupanj decentralizacije operativnog odlučivanja na razinu dijelova holdinga, veća autonomija poslovanja, fokusiranje glavne uprave na strateške odluke, odgovornost menadžera holdinga za rezultat u glavnoj upravi.

Matrična organizacijska struktura

Matrična struktura se definira ako postoji dvije ili više odnosa povezanosti koji su u jednakoj količini važni za organizaciju. Karakteristike za ovu vrstu organizacijske

strukture su: dopuštanje nekoliko su-ovisnih odnosa (uravnoteženi fokus na 2 važna odnosa), intenzivna obrada informacija (razmjena ideja na presjeku točaka u matrici koja doprinosi komunikaciji preko organizacijskih granica) i učinkovita raspodjela resursa (resursi se raspoređuju prema potrebi jer su zaposlenici u 2 ili više dimenzija organizacije).



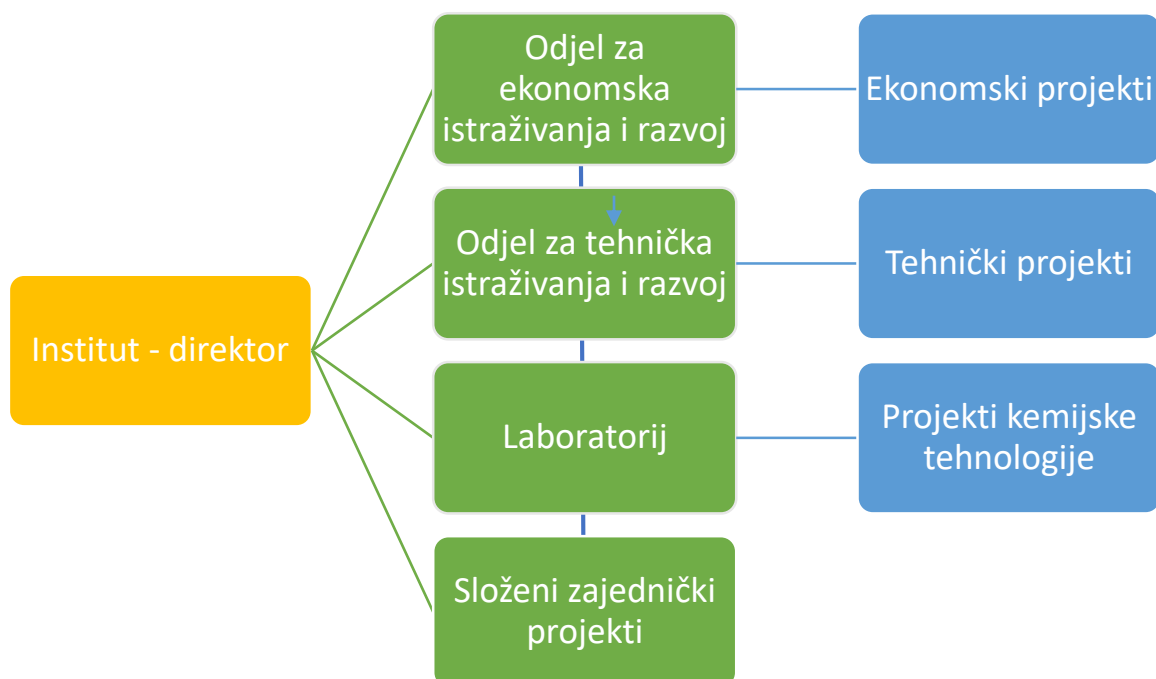
Sl. 11. Matrična organizacija u poduzeću NOKIA [6]

Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura se najčešće definira kao kombinacija funkcijske strukture i privremenih i povremenih jedinica organizacije koje funkcioniraju istodobno s organizacijskim jedinicama tako što članovi funkcijske organizacijske jedinice sudjeluju u radu s projektnom organizacijskom strukturom. Funkcija projektne organizacije se temelji na matrici dvojne funkcije istih zaposlenika, te menadžerske dvojne nadležnosti prema zaposlenicima.

Institut se dijeli na 3 funkcijske jedinice organizacije (slika 12.):

- Odjel za ekonomska istraživanja i razvoj
- Odjel za tehnička istraživanja
- Razvoj
- Laboratorij



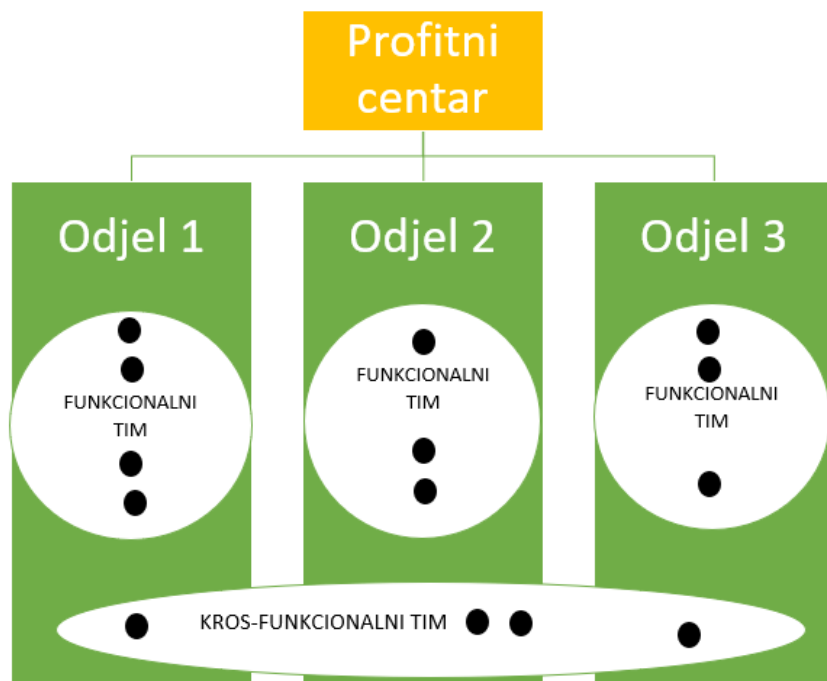
Sl. 12. Prikaz projektne organizacije na primjeru „Institut“ [5]

Svaka funkcijska organizacijska jedinica se bavi različitim područjem istraživanja, te ima određen broj zaposlenika od kojih se sastoji ta grupacija, odnosno odjel na Institutu. Svaki odjel odgovoran je za područje rada u kojem djeluje, te je zadužen za svoja samostalna istraživanja i projekte na kojima rade. Svaki odjel ima svog voditelja odjela tj. osobu koja je odgovorna i nadređena ostalim zaposlenicima, dok Institutom rukovodi direktor. Ukoliko projekt nije usko vezan uz jedno područje potrebna je suradnja više odjela kako bi se riješio zadatak. Zaposlenici koji rade na

projektu moraju surađivati, neovisno o njihovim samostalnim projektima u odjelu, oni sudjeluju u složenim zajedničkim projektima. Zaposlenici koji sudjeluju u složenom zajedničkom projektu čine jedan tim s vlastitim nadređenim koji je odgovoran za sve zaposlenike unutar istog.

Timska organizacijska struktura

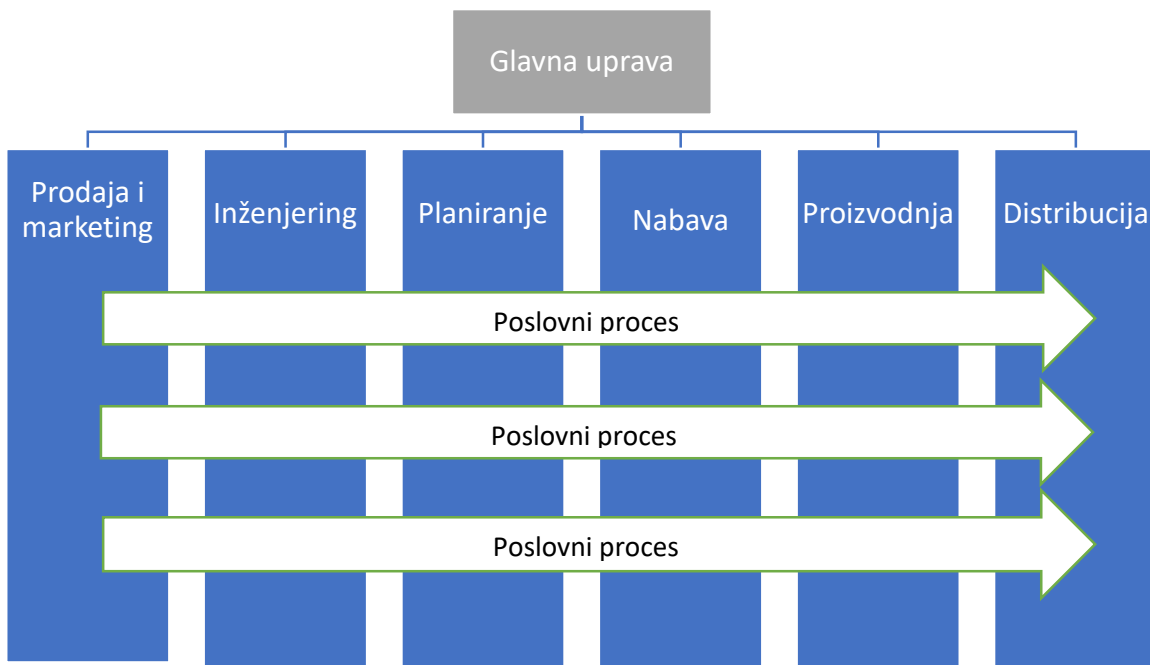
Timska organizacijska struktura djeluje tako da se formiraju timovi ljudi iz funkcionalne organizacijske jedinice ili više njih. Ako se stvori tim iz jedne funkcionalne organizacijske jedinice to čini funkcionalni tim, a ako se tim napravi iz više funkcionalnih organizacijskih jedinica oni čine kros-funkcionalni tim (slika 13.). Timovi mogu biti sastavljeni od zaposlenika iste struke koji obavljaju jedan dio zadatka ili tim zaposlenika različite struke koje su potrebne za obavljanje zadatka te kao cjelina sudjeluju u realizaciji zadatka.



Sl. 13. Prikaz strukture funkcionalnog i kros-funkcionalnog tima [5]

Procesna organizacijska struktura

Procesna organizacijska struktura se bavi procesom realiziranja proizvoda i usluga. Ona pretvara proces realizacije u jednu cjelinu, a ne unutar organizacijske jedinice (slika 14.). Procesna organizacija povezuje procese izvedbe kroz više jedinica organizacije te time stvara učinkovitiji proces realizacije i unapređuje organizaciju kao cjelinu.



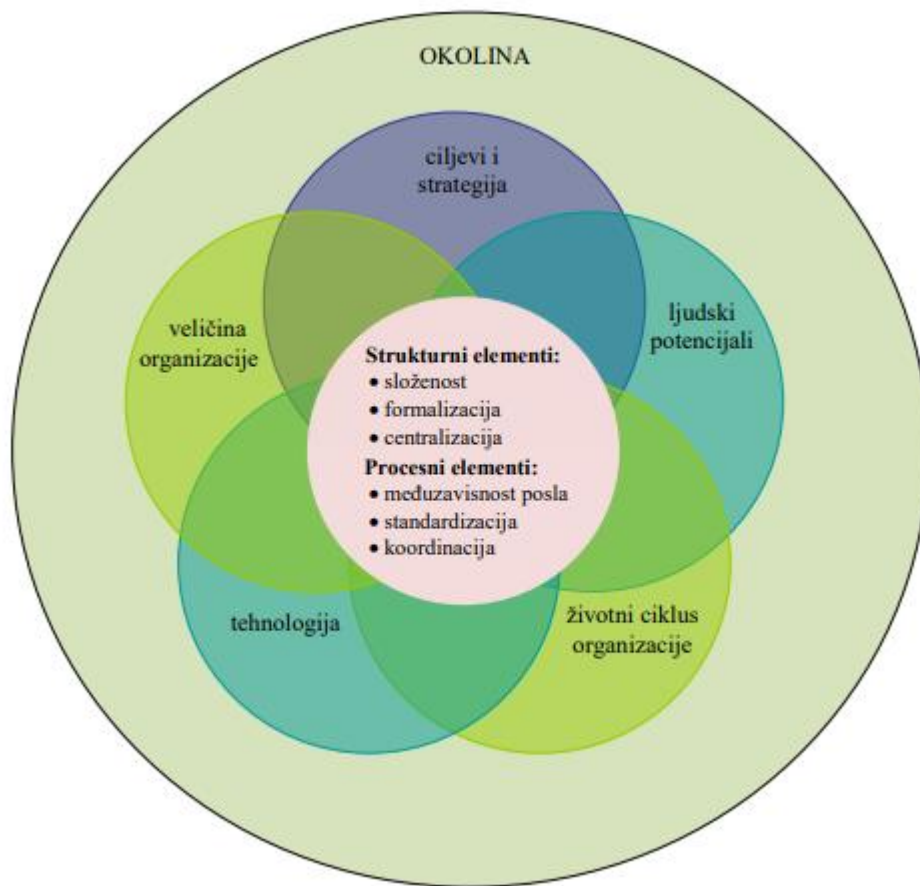
Sl. 14. Prikaz procesne organizacijske strukture [5]

Klasična varijanta procesne organizacijske strukture je proizvodnja u fazama koja se temelji na principu stvaranja grupa prema fazi procesa. Faze procesa predstavljaju samostalnu organizacijsku jedinicu sa svojim menadžerom te se svaka organizacijska jedinica nadopunjuje drugom kako bi se stvorio funkcionalni poslovni proces. Matrica je podloga organizacije jer se procesna organizacijska struktura temelji na fazama procesa.

2.3. Čimbenici organizacije

Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije utječu na organizaciju poduzeća tako što sudjeluju u rješavanju prioriteta i razradi strateškog plana koji je koristan za poslovanje u budućnosti.

Klasifikacija čimbenika (slika 15.) ovisi o tome koliko će oni utjecati na organizaciju. Redovito promatranje čimbenika koji utječu na poslovanje daju najbolju zaštitu i uvid u moguće probleme poslovanja, te je prema tome moguće prilagoditi poslovni plan.



Sl. 15. Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije [7]

2.3.1. Unutarnji čimbenici

Ciljevi i strategija

Ciljevi i strategija su najvažniji čimbenici organizacije jer uređuju prirodu svih ostalih unutarnjih čimbenika. Ciljevi odgovaraju na pitanje što organizacija želi postići, dok strategija daje odgovor kako to postići.

Ciljevi su specifični mjerljivi ishodi poslovanja, te se koriste za praćenje napredovanja i provjeru uspješnosti poslovanja poduzeća. Svrha postavljanja ciljeva je usmjeravanje resursa i zadataka odnosno aktivnosti poslovanja za dobivanje specifičnih rezultata. Postavljeni ciljevi moraju biti jasno definirani i razumljivi te je poželjno da u postavljanju ciljeva sudjeluju svi oni na koje se postavljeni ciljevi odnose.

Svaka organizacija ima veći broj ciljeva koji su međusobno povezani i potrebno ih je zajedno promatrati. Ciljevi se mogu podijeliti u različite dimenzije (slika 16.) – vremensku (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni ciljevi), hijerarhijsku (strateški, taktički i operativni ciljevi te područje za koje su postavljeni. [7]



Sl. 16. Prikaz ciljeva organizacije [7]

Strategija predstavlja glavni plan koji definira ciljeve, politike i akcije poduzeća u jedinstvenu cjelinu. Ona postavlja ravnotežu između raspoloživih resursa i organizacijskih sposobnosti poduzeća. Strategijom se jasno definiraju djelatnosti odnosno proizvodi i usluge koje organizacija nudi, te tržište i kupci kao dio poslovnog modela u kojem se organizacija natječe i konkurencija pored koje se poduzeće mora istaknuti kako bi ostvarilo zadani cilj.

Strategiju je potrebno postaviti točno propisanim redom:

1. Što proizvoditi
2. Gdje će se natjecati
3. Kako pobijediti konkurenciju

Tehnologija

Tehnologija ima veliki utjecaj na suvremeno poslovanje te jasno određuje razinu organizacijske strukture i njezinu poziciju na tržištu. Menadžeri se trebaju informirati o postojanju novih tehnologija te njime unaprjeđivati poslovanje jer funkcija tehnologije se temelji na obavljanju veće količine posla u što kraćem vremenu bez gubljenja svojstva kvalitete.

Danas je suvremena tehnologija temelj poslovanja, te ulaganje u modernizaciju poslovanja definira se uređenost organizacijske strukture što je temelj uspješnog poslovanja.

Veličina organizacije

Veličina organizacije se određuje prema kriterijima koji određuju malo, srednje ili veliko poduzeće. Kriteriji se razlikuju ovisno o gospodarskoj grani poslovanja ili nacionalnom okruženju.

Glavne kategorije kriterija:

1. Financijski – veličina prihoda i ukupna aktiva
2. Tržišni – tržišni udio, broj kupaca i globalna pokrivenost

3. Fizički – broj zaposlenika i materijalni kapacitet

U gospodarsku svake zemlje prevladavaju mala poduzeća, zatim srednja te je najmanje velikih organizacija. Iako su velika poduzeća brojčano u manjini ona zapošljavaju veliku količinu stanovništva, što u Republici Hrvatskoj iznosi oko 32% zaposlene radne snage i obuhvaćaju oko 48% nacionalnog BDP-a.

Tab. 3. Prednosti i nedostaci poduzeća obzirom na veličinu [7]

	Male organizacije	Velike organizacije
Prednosti	<ul style="list-style-type: none">- Veća fleksibilnost i sposobnost prilagođavanju promjenama- Jednostavna struktura- Poduzetnički duh- Neformalna suradnja	<ul style="list-style-type: none">- Stabilnost- Prepoznatljivost na tržištu- Ekonomija obujma- Financijski resursi- Lakši pristup tržištu
Nedostaci	<ul style="list-style-type: none">- Nedovoljni financijski resursi- Nestabilnost- Mali kapaciteti	<ul style="list-style-type: none">- Tromost i spora reakcija- Složena struktura- Problemi koordinacije

Ljudski potencijali

Menadžeri i zaposlenici unutar poduzeća čine bitan element u organizaciji poslovanja, jer imaju važne uloge i raspoređeni su na različitim pozicijama unutar tvrtke. Ljudi su nosioci znanja i inicijative, te time predstavljaju resurse i potencijale od velike važnosti. Također utječu na organizaciju različitim načinima – sastavom radne snage, znanjima i sposobnostima, sustavom i stilom upravljanja, vrijednosnim stavovima i osobnim potrebama, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije, provođenjem organizacije i brojem radne snage.

Da bi organizacijska struktura bila raspoređena na najbolji mogući način potrebno je pažljivo birati ljude za određena radna mjesta, prema njihovim kvalitetama i kvalifikacijama. Kvalitetnim odabirom radnika pospješuje se poslovanje organizacijske strukture.

Životni ciklus organizacije

Životni ciklus organizacije definiran je različitim fazama razvoja:

1. poduzetnička faza
2. faza rasta
3. faza formalizacije i kontrole
4. faza elaboracije

Zadatak životnog ciklusa organizacije je prilagodba postojećeg stanja ili stvaranje novog rješenja za organizaciju koje je potrebno za kvalitetno upravljanje organizacijom. Organizacije ne moraju nužno prelaziti iz faze u fazu životnog ciklusa, već se mogu zadržati u svojoj trenutnoj fazi.

Kod rasta i razvoja organizacije često dolazi do krize upravljanja pa se rješenje problema može naći u povratku u prethodnu fazu ukoliko ta faza pronalazi rješenje za rješavanje krize poslovanja.

Prva faza, poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća, se odnosi na nastanak organizacije u kojoj se razvija najčešće jedan proizvod ili usluga. U ovoj fazi se definiraju ciljevi koji se žele postići i razvijaju se strategije na koji način ostvariti zadane planove, te se utvrđuju poslovni planovi i razvijaju procedure poslovanja.

Nakon faze izgradnje poduzeća dolazi faza rasta u kojoj dolazi do značajnog razvoja organizacije u kojoj se formiraju organizacijske jedinice. Unutar organizacije nastaje osjećaj povezanosti i dolazi do suradnje između zaposlenika. Broj zaposlenika se vremenom povećava, kao i razina menadžmenta te dolazi do složenije i formalnije komunikacije zaposlenika.

Faza diferencijacije, odnosno faza formalizacije i kontrole karakteristična je po izraženijoj formalizaciji kroz organizacijska i poslovna pravila, standardnu operativnu proceduru i kontrolu sustava te se posebno posvećuje strateškom planiranju i koordinaciji. Organizacija u ovoj fazi posjeduje veću količinu proizvoda i usluga te su

postavljeni menadžeri koji imaju veću odgovornost prema nižim sektorima u organizaciji.

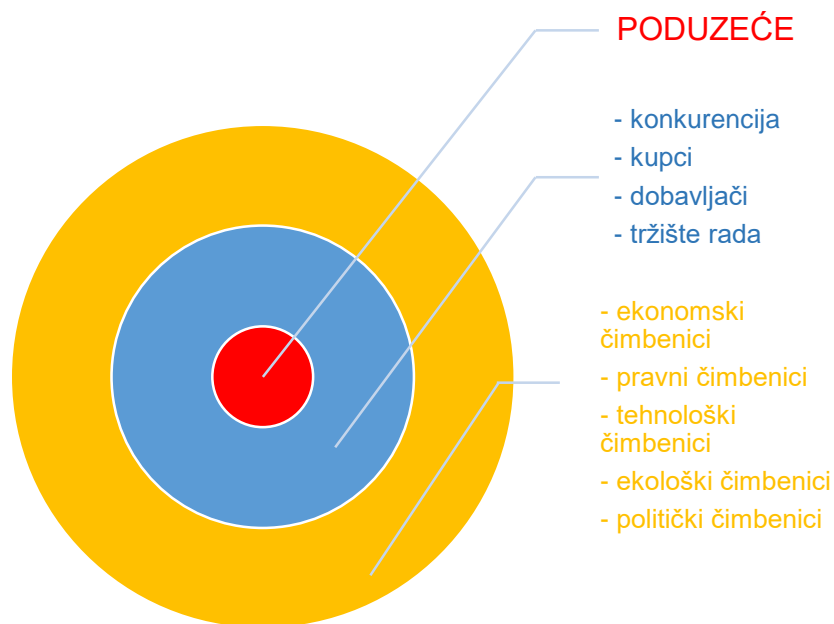
Posljednja faza, faza elaboracije ili faza usavršavanja, predstavlja zrelu organizaciju u kojoj je složena organizacijska struktura i birokracija. Zbog većeg broja proizvoda i usluga, u ovoj fazi životnog ciklusa organizacije, potrebno je uspostaviti ravnotežu poslovanja i hijerarhijsku odgovornost u organizaciji. [7]

2.3.2. Vanjski čimbenici

Okolina

Okolina organizacije predstavlja vanjske čimbenike koji utječu na poslovanje u organizacijskoj jedinici, a najčešće se definira kao opća i specifična okolina .

Opća okolina uključuje demografske, kulturne, međunarodne, političke, tehnološke i ekonomske faktore, dok u specifičnu okolinu spadaju kupci, distributeri, konkurenti, dobavljači i tržište rada.

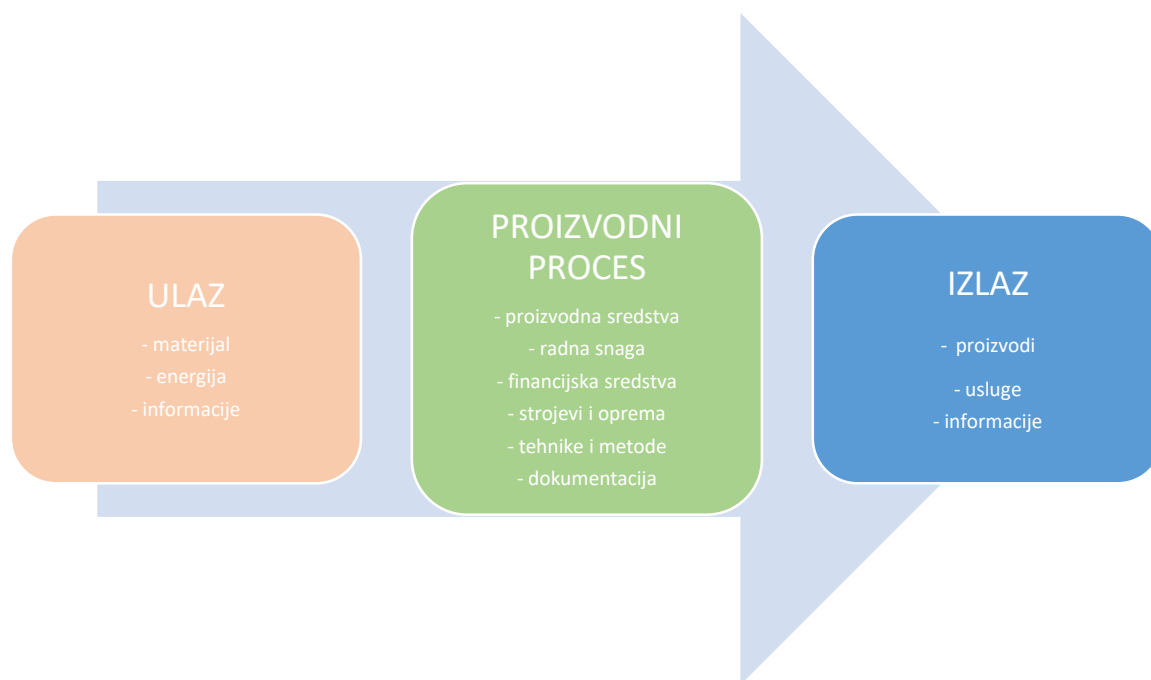


Sl. 17. Utjecaj opće i specifične okoline na poduzeće [8]

3. PROIZVODNI PROCES

Proizvodni proces je sustav koji se sastoji od skupa tehnoloških postupaka za preradu ili proizvodnju sirovina u gotovi proizvod. Za vrijeme proizvodnje dobara i usluga mogu se koristiti ljudski rad, strojevi i tehnologija.

Postupak proizvodnje (slika 18.) se odvija u fazama koje su međusobno povezane te dovode do postizanja krajnjeg rezultata čija je vrijednost porasla i spremna je za prodaju kupcima. Sve aktivnosti koje se odvijaju u fazama od vađenja sirovina do prodaje proizvoda dio su proizvodnog procesa. [9]



Sl. 18. Prikaz proizvodnog procesa

Proces industrijske proizvodnje

Industrijski proizvodni postupak smatra se onaj koji koristi industriju kroz niz postupaka, metoda i tehnika za obradu, transformiranje ili moderniziranje sirovina za dobivanje proizvoda veće vrijednosti za daljnju prodaju. U procesu obrade sirovina koristi se radna snaga, mehanizirani strojevi i različiti oblici tehnologije.

Obrtnički postupak proizvodnje

Zanatska proizvodnja, za razliku od industrijske, uključuje tradicionalne proizvodne metode i tehnike obrade materijala. U tradicionalnom obliku proizvodnje većinski dio čini ručni alat s malo ili nimalo korištenja mehaniziranih strojeva u proizvodnji te se uglavnom koriste lokalne sirovine.

Proizvodni proces koji stvara kulturološki proizvod temelji se na regionalnim motivima, te se koristi tradicionalnim metodama proizvodnje koji mogu biti specifični ovisno o području u kojem se odvija sama proizvodnja proizvoda. Umjetnički proizvodni proces bazira se na tradiciji, te čuva korijenje kulturnog identiteta.

Proces serijske proizvodnje

Serijskom proizvodnjom smatra se proizvodnja velike količine istih proizvoda, koji će se koristiti za masivnu potrošnju. Proizvodi nastali u serijskoj proizvodnji su dostupniji potrošaču, te ostvaruju veći profit proizvođaču proizvoda.

Proces povremene proizvodnje

Povremena proizvodnja ovisi o potražnji proizvoda. Tvrtke koje koriste povremenu proizvodnju su uglavnom one koje proizvode manje serije proizvoda, te njima zadovoljavaju zahtjeve kupaca odnosno ispunjavaju uvjete određene narudžbe prilagođavajući se zahtjevima klijenata.

Karakteristika povremene proizvodnje je specijalizirana radna snaga, a cijena proizvoda je velika. Primjeri povremenog proizvodnog procesa su proizvodnja luksuznih automobila ili specifična ugostiteljska usluga. [10]

4. SWOT ANALIZA

SWOT analiza je najjednostavnija metoda analize osnovnih tehnika strategije unutar poslovanja. Koristi se kod donošenja strateških odluka kao što je otvaranje novog poduzeća, prezentacije noviteta, mijenjanja strukture organizacije, te prilagodbe organizacije na novom tržištu i druge slične aktivnosti u poslovanju.

SWOT analiza odgovara na pitanja što je dobro, a što loše u sadašnjost i u budućnosti. Takav oblik analiziranja poslovanja postavlja ključne čimbenike iz vanjskog okruženja koji predstavljaju prilike i prijetnje, te snage i slabosti iz vanjskog okruženja.

Identifikacija najznačajnijih čimbenika u strateškom planu ključni je dio SWOT analize, te se postavlja rasprava oko modela analize okruženja u kojoj se bira adekvatni model ili kombinacija više njih u ovisnosti prema obilježjima djelatnosti ili industrije. [11]

Elementi SWOT analize

Strateški čimbenici su najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici koji prikazuju budućnost poslovanja poduzeća. U vanjskom i unutarnjem okruženju poslovanje se može promatrati kroz pozitivne i negativne aspekte poslovanja (tablica 4.).

U vanjsko okruženje pripadaju varijable (prilike i prijetnje) koje se nalaze izvan poduzeća i nisu pod kontrolom menadžmenta. One čine cjelinu unutar koje organizacijska jedinica posluje. Najvažniji dio vanjskog okruženja čine kupci, dobavljači, konkurencija, distributeri i drugi koji mogu utjecati na poslovanje, a ne čine sastavni dio poduzeća.

U unutarnjem okruženju definiraju se snage i slabosti poslovanja poduzeća. One su pod utjecajem vodećeg sektora u organizaciji te se na njih može utjecati organizacijom poslovanja. Mogu se promatrati kroz: menadžment i organizaciju, financije, operacije poslovanja i druge čimbenike koji se nalaze u samom poduzeću.

SWOT analizu može se promatrati u određenom vremenskom intervalu te pratiti promjene stanja, odnosno promatrati kretanje poslovanja u organizaciji.

Tab. 4. Shema SWOT analize [11]

	POZITIVNO	NEGATIVNO
UNUTARNJE	Snage	Slabosti
VANJSKO	Prilike	Prijetnje

S (strenghts) – SNAGE

Snaga poduzeća se prema onome što je dobro u poslovanju, odnosno koje su prednosti poduzeća u odnosu na konkurenciju. One se mogu definirati ukoliko poduzeće posjeduje prestižnu tehnologiju, vlasnik je nekog određenog proizvoda, ostvaruje veću financijsku dobit, te održava dobre odnose s kupcima.

W (weaknesses) – SLABOSTI

Slabosti u poduzeću prikazuju dijelove koji se mogu popraviti u poslovanju, lošu organizaciju, odnosno organizaciju poslovanja koja ne ostvaruje zadane ciljeve. Ukoliko postoji loša reputacija s kupcima i visoki troškovi poslovanja, te nedostatak ključnih kompetencija i marketinških vještina također spada u slabosti poslovanja.

O (opportunities) – PRILIKE

Prilike se pronalaze na tržištu ukoliko postoji mogućnost ulaska na novo tržište ili širenja poslovanja zbog tržišnih potreba. Također mogućnost nabave novih znanja, materijala i tehnologija stvara određene prilike za napredak u poslovanju. Nekada i zakonske promjene donose prilike koje mogu pozitivno utjecati na razvoj organizacije.

T (threats) – PRIJENJE

Prijetnja se definira kroz konkurenciju i mogućnost dolaska nove konkurencije na tržište, također i ako dolazi do promjene ukusa i potreba potrošača. Zakonska regulativa nerijetko stvara štetu poslovanju te tako utječe na organizaciju stvarajući prijetnju poslovanju. [12]

Definiranje SWOT

SWOT analizom se definiraju pozitivni i negativni segmenti (slika 19.) koji utječu na poslovanje poduzeća unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Snage, slabosti, prilike i prijetnje su sastavni dijelovi analiziranja poslovanja, te je za određivanje ciljeva i strategije potrebno utvrditi koji element analize je jači odnosno prevladava li pozitivan ili negativan utjecaj u unutarnjem i vanjskom okruženju.



Sl. 19. Definiranje elemenata SWOT analize [13]

Zaključak SWOT analize:

1. snage su jače od slabosti, a prilike jače od prijetnji – strategija rasta poduzeća
2. snage su jače od slabosti, a prijetnje jače od prilike – strategija održavanja poslovanja
3. slabosti su jače od snage, a prilike jače od prijetnji – strategija žetve poduzeća
4. slabosti su jače od snage, a prijetnje jače od prilike – strategija ograničavanja poslovanja

Prednosti SWOT analize

Ključan element analize poslovanja čini usklađivanje snaga i slabosti sa prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu, a SWOT analiza može postaviti dobar temelj za stvaranje strateškog plana poslovanja. SWOT analiza omogućuje sustavno postizanje cilja, te se zbog toga često koristi u novim organizacijskim jedinicama i poduzećima koji traže načine kako postići određeni cilj poslovanja.

Nedostaci SWOT analize

Postavljanje SWOT analize nije uvijek efektivna metoda poslovanja jer se ne mogu precizno odrediti sve varijable koje utječu na poslovanje. U slučaju zanemarivanja varijabli koje utječu na poslovanje, strategija postavljena SWOT metodom neće biti u praksi ispravna jer na poslovanje može utjecati treća sila odnosno nepredvidiva varijabla i promijeniti tok strateškog plana.

5. ORGANIZACIJA U PODUZEĆU HRVATSKI KIŠOBRAN d.o.o.

5.1. Općeniti podaci o poduzeću Hrvatski kišobran d.o.o.

Hrvatski kišobran je osnovan je 1990 godine pod nazivom Tabacco d.o.o. te se od malenog kioska, kroz brojne razvojne faze, uspješno pretvorio u proizvodno poduzeće. Poduzeće Tabacco d.o.o. 2010. godine pokreće ideje o proizvodnji, a iste realizira 2011. godine brend pod nazivom Hrvatski kišobran koji je u vrlo kratkom roku postigao ogroman uspjeh. Cijeli projekt Hrvatskog kišobrana započeo je kao antirecesijska mjera s ciljem zapošljavanja većeg broja ljudi.

Početak proizvodnje Hrvatskog kišobrana započeo je suradnjom s kaznionicom Lipovica, gdje su proizvedeni prvi kišobrani i kasnije sa bivšim djelatnicama Kamenskog, profesionalnim šivačicama, te su tako postavljeni čvrsti temelji za razvoj poduzeća.

Proizvodnja u Hrvatskom kišobranu dijeli se na nekoliko grupa proizvoda: kišobrani, kabanice, kabanice za pse, vrećice za kupovinu i vrećice za školske papuče. Cilj poslovanja poduzeća je kontinuirani razvoj novih proizvoda i razvijanje novih ideja.

U 2018 godini proizvedeno je preko 200.000 kišobrana, 6.500 vrećica za kupovinu, 5.500 kabanica, a trenutačno se 30% ukupne prodaje izvozi. Hrvatski kišobran se tako može naći u cijelom svijetu, primjerice u Tokiju, Londonu, Milanu, Parizu i drugim svjetskim metropolama. Iste godine započela je nova akvizicija, važna za poslovanje poduzeća, ali i za hrvatsko gospodarstvo. Hrvatski kišobran je potpisao ugovor o kupnji poznate svjetske tvornice drški s tradicijom preko 150 godina. Iz tvornice su preuzeli strojeve, ali i postojeće kupce čime se dodatno povećala vidljivost poduzeća te ponuda potrošača.

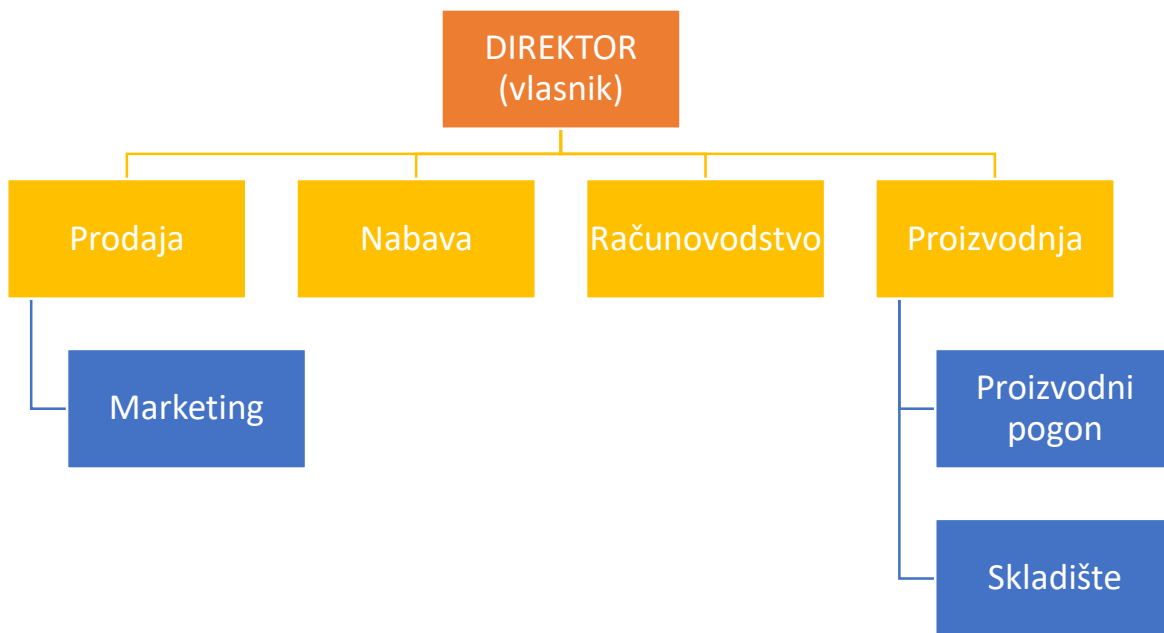
Uz stalna ulaganja u unapređenje proizvodnih i poslovnih procesa, modernizaciju i automatizaciju istih, poduzeće koristi sredstva iz fondova i tako sudjeluje na brojnim

projektima i manifestacijama. Samo poduzeće Hrvatski kišobran d.o.o. prisutno je na mnogim društvenim događanjima s ciljem promocije tvrtke, ali i Hrvatske te je ujedno i vlasnik brojnih nagrada i certifikata. [14]

5.2. Struktura poduzeća

Struktura poslovanja u Hrvatskom kišobranu (slika 20.) je podijeljena tako da je direktor, vlasnik poduzeća, glavna i odgovorna osoba koja rukovodi poduzećem, te se bavi organizacijom i kontrolom radnika i radnog procesa. Radni proces je podijeljen na odjele kojima vode menadžeri koji su glavni i odgovorni za sve poslove koji se odvijaju unutar odjela, savjetuju se sa direktorom i prenose mu poslovni plan svog odjela. Odjeli prodaje i proizvodnje su najveći i za njih su potrebne manje jedinice koje također imaju svoje voditelje koji odgovaraju menadžerima iz prodaje ili proizvodnje, ovisno o kojoj se podjedinici radi.

Struktura poslovanja je hijerarhijski uređena tako da svaka jedinica ima svog menadžera, koji odgovara menadžeru odnosno voditelju iz više jedinice.



Sl. 20. Podjela poslova kroz strukturu poduzeća

1. Direktor

Direktor poduzeća je osoba koja obavlja rukovodeće poslove i upravlja svim sektorima poduzeća. Sudjeluje u donošenju odluka i kontrolira kvalitetu usluga. Također upravlja unutarnjim sistemima i procesima, izrađuje godišnje budžete troškova, sudjeluje u izradi pravilnika i procedura i definira operativne ciljeve. Sudjeluje u organizaciji radnog procesa, izrađuje plan godišnjeg odmora i provjerava produktivnost radnika. Uz pomoć voditelja ostalih sektora poslovanja upravlja tvrtkom, te traži rješenja kako bi poduzeće napredovalo i ostvarilo što veći poslovni uspjeh i kako bi se sama kompanija proširila na veće tržište.

2. Prodaja

Sektor prodaje bavi se prodajom proizvoda, istraživanjem tržišta, potragom za potencijalnim kupcima, te prate aktualne trendove. Prodaja prati kretanje ponude i potražnje, stvara marketinške strategije na tržištu. Analizira i priprema kapacitet

proizvoda za prodaju slaganjem ugovora sa direktnim kupcima. U sektoru prodaje nakon analize tržišta stvaraju se ponude za domaća i inozemna tržišta. Voditelji prodaje dogovaraju sastanke sa potencijalnim klijentima i tako prezentiraju ponude proizvoda i sklapaju ugovore s kupcima.

3. Nabava

Sektor nabave je zadužen za nabavu uredskog materijala, materijala i opreme i usluga dobre kvalitete, u zadanoj količini po dobroj cijeni i u zadano vrijeme. Surađuje sa različitim dobavljačima s ciljem dobiti poslovnog sustava. Prije same nabave materijala i drugih dobara, nabava zaprima zahtjeve o potrebnoj količini proizvoda, te šalje upite dobavljačima, proučava ponude i vodi pregovore s istima. Nakon odabira dobavljača šalje narudžbe o potrebnim proizvodima, prati rokove isporuke, zaprima naručene proizvode i dokumentaciju vezanu uz njih. Prati kontrolu proizvoda, reklamacije i vodi izvještaje o obavljenim narudžbama.

4. Računovodstvo

Računovodstvo je sektor koji se bavi financijskim stanjem poduzeća. Zadužen je za zaprimanje i slanje pošte, isplatu plaća zaposlenicima, fakturiranje ugovora s dobavljačima i kupcima proizvoda, praćenje godišnjeg odmora radnika, te brige o financijskim troškovima poduzeća.

5. Proizvodnja

Proizvodnja se dijeli u 2 sektora proizvodnje: proizvodni pogon i skladište. U proizvodnom pogonu nastaju proizvodi spremni za prodaju. Od različitih materijala i poluproizvoda putem procesa krojenja, šivanja i sklapanja, kontrole kvalitete i pakiranja nastaju gotovi proizvodi koji se smještaju u prostor skladišta. U prostoru skladišta nalaze se proizvodi za prodaju. Nakon dogovorene narudžbe i prodaje, proizvodi iz skladišta dostavljaju se kupcima te na njihovo mjesto u skladištu dolaze novi proizvodi nastali u proizvodnom pogonu. Proizvodnja stvara zalihe proizvoda kako bi isti bili uvijek dostupni i spremni za prodaju.

5.3. Čimbenici poslovanja

5.3.1. Proizvodnja

Proizvodni proces je osnova svake proizvodnje te podrazumijeva sva djelovanja i aktivnosti koja rezultiraju pretvaranjem ulaznih materijala (sirovina, poluproizvoda) u gotov proizvod.

Proizvodni proces (slika 21.) u Hrvatski kišobran d.o.o. dijeli se u više faza:

1. Rezanje i krojenje repromaterijala

Repromaterijal se pomoću krojačkog alata, ručnom tehnikom, reže i kroji po određenim kalupima. Za svaki proizvod postoji zadani nacrt, određen veličinom i oblikom, prema kojem se reže materijal koji je tada spreman za daljnju obradu u proizvodnom procesu.

2. Šivanje poluproizvoda

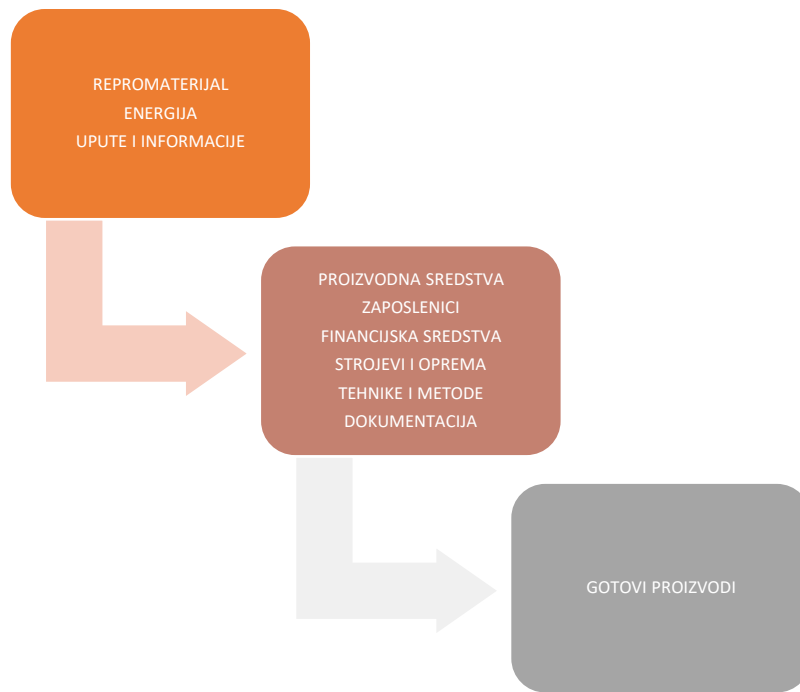
Repromaterijal, prethodno pripremljen u zadani oblik, dolazi u fazu šivanja u kojoj se formira poluproizvod u obliku klobuka. Platno klobučastog oblika nastavlja u sljedeću fazu proizvodnog procesa.

3. Sklapanje u gotov proizvod

Platno koje je prethodno pripremljeno u određenoj veličini i dimenziji se sklapa s ostalim dijelovima kako bi se dobio gotovi proizvod.

4. Kontrola kvalitete i pakiranje proizvoda

Nakon sklapanja materijala i poluproizvoda u gotovi proizvod vrši se kontrola kvalitete u kojoj svaki kišobran prolazi kroz brojne testove i faze kontrole. Kontrolom se procjenjuje kvaliteta, izdržljivost i vizualni izgled samog proizvoda, te isti mora zadovoljiti sve zadane kriterije kako bi bio spreman za daljnji proces.



Sl. 21. Proizvodni proces u poduzeću Hrvatski kišobran

5.3.2. Nabava

Proces nabave uključuje aktivnosti kao što su: provjera podataka o materijalima, traženje ponuda za materijale, nabava materijala, kontrola nabavljenih materijala, reklamiranje u slučaju neispravnosti na robi i zaprimanje materijala na skladište.

Proces nabave započinje u odjelu nabave čija je zadaća nabavljanje svih potrebnih materijala koji su neophodni kako bi poslovanje normalno funkcioniralo, a uključuje:

- nabavu sirovina i materijala potrebnih za poslovanje
- nabavu ambalaže
- nabavu radne odjeće
- nabavu rezervnih dijelova i dr.

5.3.3. Prodaja

Prodaja artikala koji su proizvedeni u poduzeću Hrvatski kišobran d.o.o. vrši se kroz razne prodajne kanale: društvene mreže, direktni kupci, distributeri tuzemni i inozemni, prodaja putem interneta te trgovački lanci.

Prodaja, osim podjele po prodajnim kanalima dijeli se u sektore aktivne i pasivne prodaje.

Aktivna prodaja podrazumijeva istraživanje tržišta, pronalazak potencijalnih kupaca, prodajni razgovor i izrada ponude prema potencijalnim kupcima te zaključivanje prodaje ugovorom.

Pasivna prodaja sastoji se od komunikacije sa već postojećim kupcima, upsail-a, promocija noviteta kroz digitalni tip reklame, obrada reklamacija i servis postojećih kupaca.

Većinski dio prodaje proizvoda u Hrvatskoj je kroz trgovačke lance, a ostatak čine direktni kupci, internetska trgovina i mali broj distributera, dok kod prodaje proizvoda na inozemna tržišta dominiraju distributeri, a manjim djelom direktni kupci.

5.4. SWOT analiza

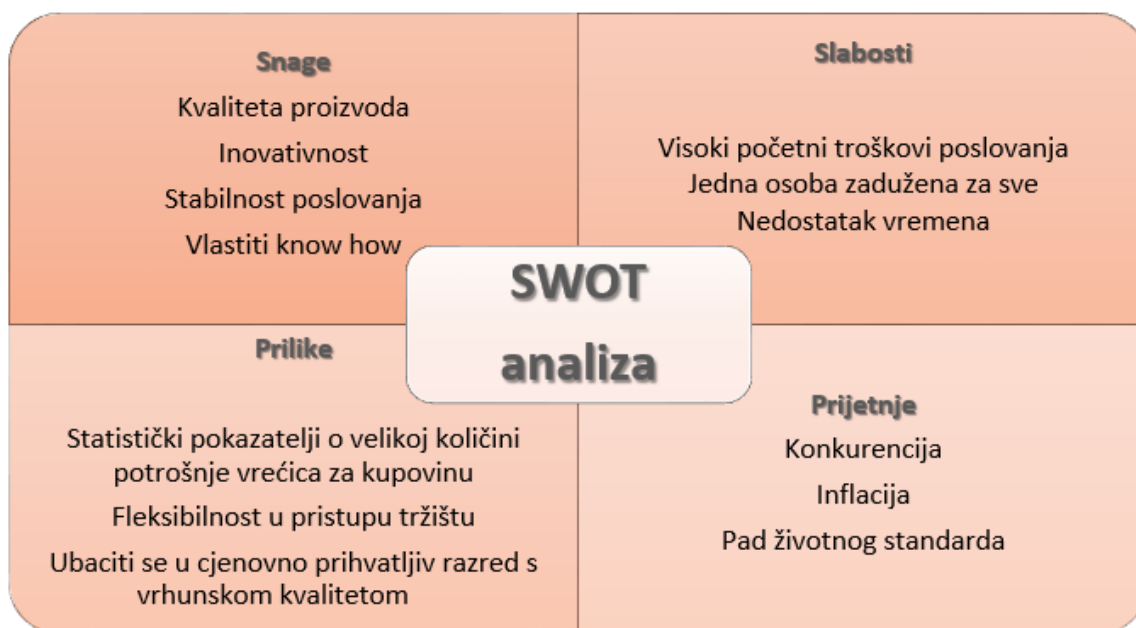
SWOT analizom poslovanja u poduzeću Hrvatski kišobran d.o.o. (slika 22.) pozitivni unutarnje čimbenici, odnosno snaga, predstavljaju kvaliteta proizvoda, inovativnost, stabilnost poslovanja i vlastiti know how. O njima govori sama činjenica da je poslovanje u stalnom rastu i da je prodaja samih proizvoda sve veća. Također poduzeće se proširilo na proizvodnju više proizvoda osim samih kišobrana i u poslovnom planu navode još noviteta u proizvodnji i prodaji.

Kao negativna strana unutarnjih čimbenika, slabosti, predstavljaju visoki troškovi poslovanja, velika odgovornost pojedinca te nedostatak vremena. Kroz financijska

izvješća vidljiva su velika ulaganja u samu proizvodnju kako bi se proizveo konačni proizvod. Veliku odgovornost snose voditelji odjela koji ne mogu sami donositi konačne odluke jer čine savjetodavni tim za direktora, koji na kraju odlučuje o svim prijedlozima prezentiranim od strane voditelja timova. Nedostatak vremena, u ovom slučaju, označava veliki broj narudžbi koje treba obaviti u zadanom roku i tada dolazi do pritiska zbog vremenskog ograničenja za proizvodnju dogovorenih proizvoda.

Vanjski utjecaji koji pozitivno djeluju na poslovanje, prilike, su statistički podaci o velikoj količini potrošnje vrećica za kupovinu, fleksibilnost u pristupu tržištu, cjenovno prihvatljiv razred s vrhunskom kvalitetom. Osim proizvodnje kišobrana koji je najpoznatiji proizvod tvrtke, proizvode se i višekratne vrećice za kupovinu. Unatoč većoj ekološkoj osviještenosti ljudi, porasla je potražnja za vrećicama za kupovinu o čemu govore statistički podaci o prodaji i potražnji istoimenog proizvoda. Ovisno o raznolikosti proizvoda koje Hrvatski kišobran proizvodi mogu u svako doba godine ovisno o potražnji ponuditi neki od svojih proizvoda i to im omogućuje fleksibilnost na tržištu. Proizvodi Hrvatskog kišobrana koji se nude na tržištu prepoznatljivi su po svojoj kvaliteti i pristupačnoj cijeni.

Prijetnje, vanjski utjecaji na poslovanje, su konkurencija, inflacija i pad životnog standarda. Sve je više proizvođača na tržištu koji proizvode iste proizvode i tako povećavaju konkurentnost. Potrebno je ostvariti dobre odnose s klijentima i kupcima, da bi se oni zadržali na proizvodima Hrvatskog kišobrana, a ne kupovali iste proizvode kod drugih proizvođača. Inflacija i pad životnog standarda su negativan utjecaj koji je prouzročen gospodarskom krizom koja je nastala kao posljedica pandemije i rata u Ukrajini.



Sl. 22. SWOT analiza poduzeća Hrvatski kišobran d.o.o.

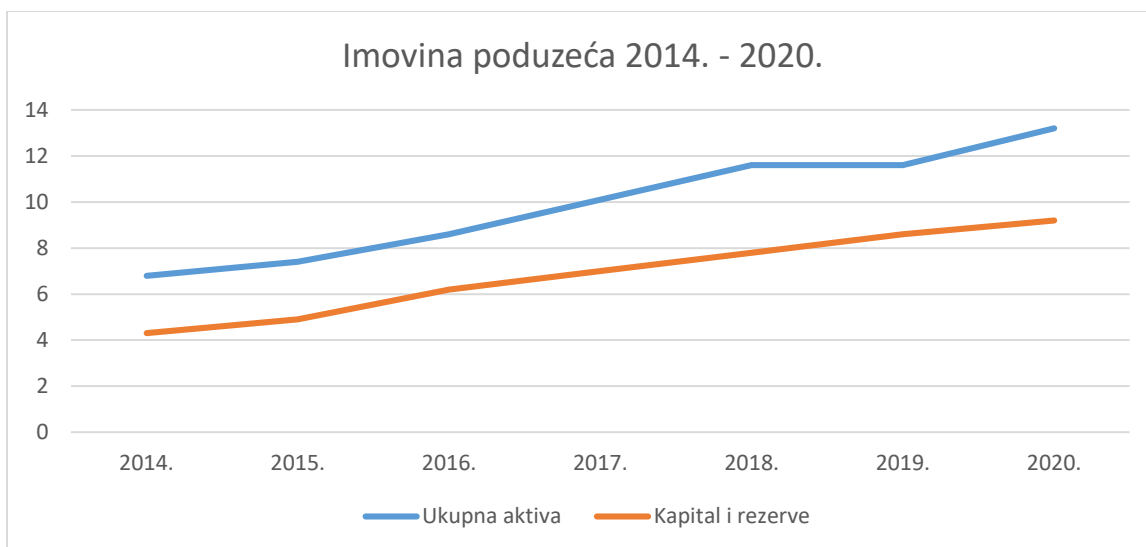
5.5. Financijska analiza poslovanja

5.5.1. Imovina poduzeća

Aktiva predstavlja osnovna financijska sredstva poduzeća koja definiraju imovinu tvrtke, A kapital i rezerve spadaju u pasivu te oni definiraju vlastiti kapital poduzeća, tuđi kapital (zajam ili kredit) te rezervirana sredstva.

U razdoblje od 2014. do 2020. godine poduzeće Hrvatski kišobran d.o.o. ima konstantan rast u poslovanju (tablica 5.). Aktiva se povećala za 51,6% što označava povećanje u kapitalu i rezervama od 46,8%.

Tab. 5. Novčani pokazatelji između aktive i kapitala rezerve poduzeća Hrvatski kišobran d.o.o. [15]



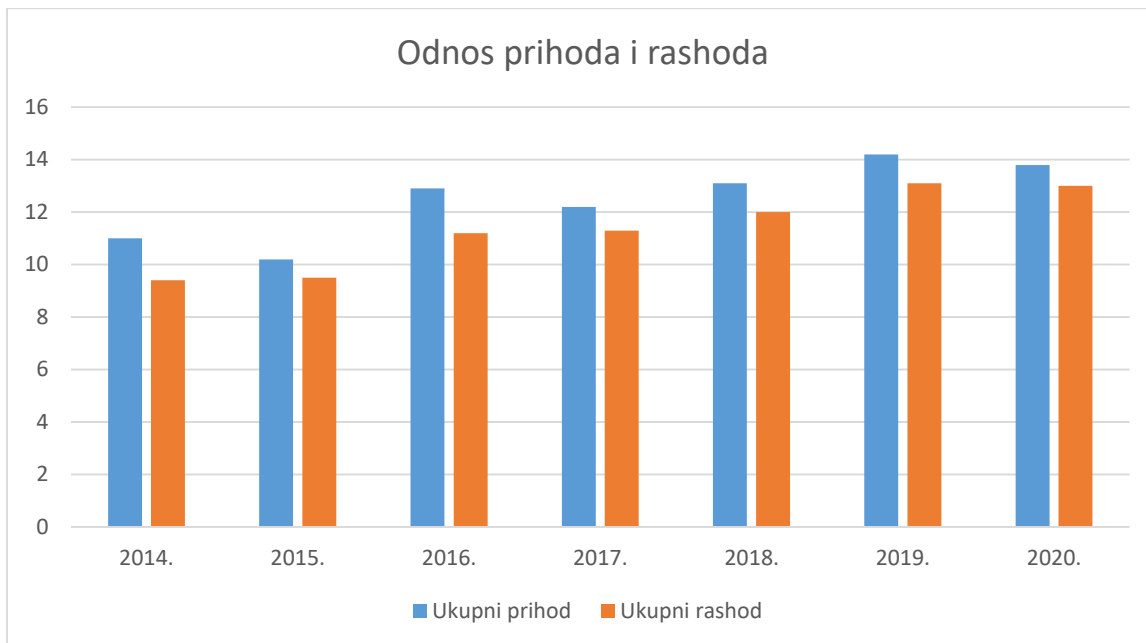
	Ukupna aktiva	Kapital i rezerve
2014.	6 807 483	4 313 098
2015.	7 352 569	4 898 251
2016.	8 582 473	6 201 970
2017.	10 131 456	6 938 662
2018.	11 611 670	7 796 187
2019.	11 534 250	8 517 095
2020.	13 193 380	9 214 149

5.5.2. Prihodi i rashodi

Račun dobiti i gubitka je financijski izvještaj koji služi za praćenje prihoda i rashoda poslovanja. Prihodi se ostvaruju prodajom proizvoda i usluga kupcu, a rashodi označavaju trošak koji je nastao zbog isplate plaća, kupovine sirovina i materijala, amortizacije, osiguranja, prodaje marketinga i drugih.

Prema računu dobiti i gubitka (prihoda i rashoda) na temelju podataka financijskog izvješća za Hrvatski kišobran d.o.o. (tablica 6.) u zadnjih 5 godina tvrtka posluje u pozitivnom računu dobiti i gubitka. Pozitivan račun smatra se kada su prihodi veći od rashoda, a u ovom slučaju rast je vidljiv iz godine u godinu.

Tab. 6. Prihodi i rashodi poslovanja u poduzeću Hrvatski kišobran d.o.o. [15]



	Ukupni prihod	Ukupni rashod
2014.	11 028 862	9 369 919
2015.	10 214 540	9 483 912
2016.	12 878 914	11 201 118
2017.	12 178 458	11 278 914
2018.	13 109 535	12 040 179
2019.	14 198 103	13 088 618
2020.	13 737 685	12 913 340

6. ZAKLJUČAK

Efikasno poslovanje moguće je samo ako se unutar organizacijske strukture uspostave odgovarajuća pravila i red poslovanja. Taj red se definira kroz proces organizacijske strukture u svrhu postizanja prethodno postavljenih ciljeva u poduzeću. Svrha i cilj organiziranja predstavljaju podjelu aktivnosti poduzeća prema organizacijskim jedinicama, menadžerima, zaposlenicima i definiraju se uloge u organizacijskoj strukturi. Prema tome može se reći da je organiziranje poduzeća bitan faktor koji utječe na normalno i uspješno poslovanje. Pri tome postavljanje organizacijske strukture je kostur poduzeća sa svojim odgovarajućim elementima.

Definiranje različitih organizacijskih struktura, objašnjava i različite vrste poduzeća ovisno o tipu, a odabir određene vrste vrši se obzirom na prirodu i djelatnost tvrtke. Određivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika definira poslovanje poduzeća jer su njima određeni svi utjecaji na organizaciju. Srž procesne organizacijske strukture čini proizvodni proces koji opisuje ulazne sirovine, proces proizvodnje i izlazni gotovi proizvod, odnosno prikazuje faze koje međusobno djeluju i tako ostvaruju postavljeni cilj.

Analiziranje poslovanja, SWOT analizom, moguće je provesti kroz shemu u kojoj se definiraju unutarnji i vanjski, pozitivni i negativni aspekti poslovanja, te se prema dobivenim rezultatima postavljaju ciljevi i strategije.

Cjelokupno poslovanje poduzeća Hrvatski kišobran d.o.o. moguće je promatrati kroz proizvodni proces proizvodnje kišobrana u postavljenim fazama od rezanja materijala, šivanja i sklapanja proizvoda, kontrole kvalitete, pakiranja pa sve do prodaje gotovog proizvoda kupcima. Sve faze proizvodnog procesa detaljno su definirane te nadopunjuju jedna drugu kako bi se proizveo željeni proizvod. Moguće je zaključiti da postavljena struktura organizacije i poslovni plan rezultat rastućih financijskih pokazatelja, te da se ubuduće može očekivati rast poduzeća i veći ukupni prihodi istog.

7. LITERATURA

- [1] Sikavica P., Novak M.: „Poslovna organizacija“, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., ISBN 953-170-074-5
- [2] Sikavica P.: „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011., ISBN 978-953-0-30394-2
- [3] [https://bib.irb.hr/datoteka/858904.POGLAVLJE_-_Teorije_organizacije WEB.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/858904.POGLAVLJE_-_Teorije_organizacije_WEB.pdf) pristupljeno: 20.04.2022
- [4] https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf pristupljeno: 20.04.2022.
- [5] Belak V.: „Menadžment u teoriji i praksi“, Biblioteka Excellens, Zagreb, 2014., ISBN 978-953-55423-4-6
- [6] https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03_Organizacija_i_reorganizacija.pdf pristupljeno: 28.04.2022.
- [7] <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/thernaus/POGLAVLJE%20-%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20WEB.pdf> pristupljeno: 29.04.2022.
- [8] Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., ISBN: 978-953-0-30350-8
- [9] <https://hr.thpanorama.com/articles/cultura-general/proceso-de-produccion-caractersticas-tipos-y-ejemplos.html> pristupljeno: 29.04.2022.
- [10] <https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-proceso-de-produccion> pristupljeno: 29.04.2022.
- [11] https://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf pristupljeno: 30.04.2022.
- [12] <https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/> pristupljeno: 30.04.2022.

[13] <https://plaviured.hr/wp-content/uploads/2016/02/swot.jpg> pristupljeno:
30.04.2022.

[14] <https://hrvatskikisobran.com/hr/> pristupljeno: 19.04.2022.

[15] <https://digitalnakomora.hr/home> pristupljeno: 23.05.2022.

8. PRILOZI

8.1. Popis slika

Sl. 1. Grafički prikaz strukture elemenata proizvodnje (a) u obrtničkim radionicama i (b) u industrijskom poduzeću [1].....	3
Sl. 2. Pojednostavnjenje posla kroz raspodjelu zadataka na manje dijelove [3]	6
Sl. 3. Povezujuća struktura [3].....	7
Sl. 4. Sociotehnički sustav organizacije [3].....	8
Sl. 5. Model organizacije kao sustava [3]	9
Sl. 6. Mehanizam odnosa kontigencijskih čimbenika i strukturnih karakteristika organizacije [3]	10
Sl. 7. Unutarnje i vanjske transakcije [3].....	11
Sl. 8. Elementi pop eko modela [3].....	12
Sl. 9. Prikaz jednostavne organizacijske strukture [5]	15
Sl. 10. Prikaz funkcijske organizacijske strukture [5]	16
Sl. 11. Matrična organizacija u poduzeću NOKIA [6].....	17
Sl. 12. Prikaz projektne organizacije na primjeru „Institut“ [5].....	18
Sl. 13. Prikaz strukture funkcionalnog i kros-funkcionalnog tima [5].....	19
Sl. 14. Prikaz procesne organizacijske strukture [5]	20
Sl. 15. Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije [7]	21
Sl. 16. Prikaz ciljeva organizacije [7]	22
Sl. 17. Utjecaj opće i specifične okoline na poduzeće [8]	26
Sl. 18. Prikaz proizvodnog procesa	27
Sl. 19. Definiranje elemenata SWOT analize [13]	31
Sl. 20. Podjela poslova kroz strukturu poduzeća	35
Sl. 21. Proizvodni proces u poduzeću Hrvatski kišobran	38
Sl. 22. SWOT analiza poduzeća Hrvatski kišobran d.o.o.	41

8.2. Popis tablica

Tab. 1 Vrste organizacijskih teorija [3].....	5
Tab. 2. Mehanizmi institucionalne prilagodbe [3].....	13
Tab. 3. Prednosti i nedostaci poduzeća obzirom na veličinu [7].....	24
Tab. 4. Shema SWOT analize [11].....	30
Tab. 5. Novčani pokazatelji između aktive i kapitala rezerve poduzeća Hrvatski kišobran d.o.o. [15].....	42
Tab. 6. Prihodi i rashodi poslovanja u poduzeću Hrvatski kišobran d.o.o. [15].....	43