

# Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije i njihov utjecaj na organizacijsku kulturu na primjeru tvrtke Ledo d.d.

---

Žitnjak, Antonio

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:378250>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-10**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 241/PE/2018

**UNUTARNJI I VANJSKI ČIMBENICI**  
**ORGANIZACIJE I NJIHOV UTJECAJ NA**  
**ORGANIZACIJSKU KULTURU NA**  
**PRIMJERU TVRTKE LEDO d.d.**

Antonio Žitnjak

Varaždin, prosinac 2018.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija, Međunarodna trgovina**



DIPLOMSKI RAD br. 241/PE/2018

**UNUTARNJI I VANJSKI ČIMBENICI**  
**ORGANIZACIJE I NJIHOV UTJECAJ NA**  
**ORGANIZACIJSKU KULTURU NA**  
**PRIMJERU TVRTKE LEDO d.d.**

Student:  
Antonio Žitnjak, 0385/336D

Mentorica:  
izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, prosinac 2018.



## Sažetak

U ovom diplomskom radu ukazalo se na važnost čimbenika oblikovanja organizacije, same organizacije i organizacijske strukture. Posebno se objasnilo čimbenike oblikovanja organizacije i kako oni utječu na oblikovanje organizacijske strukture. Čimbenici oblikovanja organizacije mogu biti unutarnji i vanjski. Sama organizacija stvara unutarnje čimbenike koji su međusobno povezani, a vanjski čimbenici su čimbenici okoline kojima se organizacija Ledo d.d. treba prilagoditi.

U organizaciji za njihovo uspješno poslovanje zaslužni su ljudi unutar organizacije i izvan organizacije. Ljudi, kao glavni faktor uspješnosti svake organizacije, trebaju biti sposobni za rad i motivirani za proizvodnju proizvoda (npr. Ledo sladoleda). Sami proizvodi organizacije trebaju privući kupce, a isto tako i zadržati ih. Kupci su jedan od najvažnijih vanjskih čimbenika koji utječu na uspjeh organizacije.

U ovom radu se analizirala tvrtka Ledo d.d. te posebno jedna vrsta proizvoda - sladoledi. Analiza se odradila putem ankete preko Google forms-a koju su ispunjavali građani. Anketom se statističkom metodom ispitalo zadovoljstvo ispitanika o sladoledima tvrtke Ledo d.d.. Dobiveni rezultati ankete su uvršteni u tablice, grafički prikazani, opisani te je na kraju donijet zaključak.

Ključne riječi: organizacija, unutarnji i vanjski čimbenici, kupci, proizvodi

## Summary

In this master's thesis we will highlight the importance of the organizational factors, organization and organizational structure. Particularly we will explain shaping factors of the organization and how do they affect when shaping organizational structure. Shaping factors can be internal and external. The organization itself creates internal factors that are interrelated, and external factors which are factors that Ledo d.d. organization needs to adapt to.

In organization for their successful business, people are worthy within and outside the organization. People as the main factor in the success of each organization need to be capable of working and enough motivated to make products (eg Ledo ice cream). Product it self needs to attract buyers, and also keep them. Customers are one of the most important external factors that affect on the success of organization.

This paper analyzes the company Ledo d.d. and especially one type of product - ice cream. The analysis was done through a survey via Google forms filled by citizens. The survey will be based on the statistical method to examine the satisfaction of respondents on ice cream of Ledo d.d. company. After the results of the survey they are listed in the tables, then shown graphically, and described and we brings a conclusion.

# Sadržaj

1. Uvod .....	4
2. Organizacija .....	5
2.1 Važnost i ciljevi organizacije .....	6
2.2 Uloga organizacije u društvu .....	8
2.3 Pojam i definiranje organizacijske strukture .....	8
3. Čimbenici oblikovanja organizacije .....	10
4. Unutarnji čimbenici organizacije .....	11
4.1 Vizija, misija i ciljevi organizacije .....	11
4.2 Strategija organizacije .....	15
4.3 Veličina organizacije .....	17
4.4 Tehnologija organizacije .....	18
4.5 Ljudi u organizaciji .....	21
4.6 Lokacija organizacije .....	22
4.7 Proizvod u organizaciji .....	23
4.8 Životni ciklus organizacije .....	24
5. Vanjski čimbenici organizacije .....	26
5.1 Ekonomska okolina .....	27
5.2 Tehnološka okolina .....	28
5.3 Društvena okolina .....	29
5.4 Demografska okolina .....	29
5.5 Politička okolina .....	30
5.6 Pravna okolina .....	31
5.7 Kulturna okolina .....	31
5.8 Međunarodna okolina .....	32
5.9 Integracijski procesi .....	33
5.10 Kupci .....	35
5.11 Konkurencija .....	37
5.12 Dobavljači .....	39
5.13 Tržište rada .....	40
6. Primjer iz prakse Ledo sladoledi .....	41
7. Istraživanje .....	49
7.1 Diskusija o rezultatima .....	61
8. Zaključak .....	62
Popis literature .....	63
Popis slika .....	64
Popis tablica .....	67
Popis grafikona .....	68



## Uvod

U diplomskom radu pisat će se o čimbenicima oblikovanja organizacije koju sam odabrao zbog njenog utjecaja i povezanosti čimbenika. Za poslovanje organizacije važni su unutarnji čimbenici koji čine organizaciju, a s druge strane su vanjski čimbenici koji imaju utjecaj na organizaciju kao cjelina i organizacija ne može utjecati na njih.

Rad je podijeljen u sedam poglavlja u koja su uključena uvod i zaključak. U drugom poglavlju pisat će se o organizaciji, njenoj važnosti, osnovnim obilježjima, njenim ciljevima i organizacijskoj strukturi. U trećem poglavlju pisat će se o čimbenicima oblikovanja organizacije i njihova podjela na dvije skupine čimbenika. U četvrtom i petom poglavlju navedeni su unutarnji i vanjski čimbenici organizacije koji su detaljno objašnjeni. U šestom poglavlju je primjer iz prakse na proizvodima Ledo sladoleda. U ovom radu korištena je literatura poznatih autora i literatura s internetskih izvora.

# 1. Organizacija

Riječ organizacija potječe od grčke riječi “organon”, a označava alat, instrument, spravu, napravu ili glazbalo. Riječ organizacija ima različita značenja. Organizacije čovjeka prate od rođenja do smrt. Svaki aspekt, svaki dio života povezan je s organizacijom. Organizacija je u osnovi društvena skupina koja se prilagođava i želi opstati u određenim okolnostima. Ona teži ravnoteži i opstanku pošto su postignuti određeni ciljevi. Organizacija kao prirodni sustav ističe važnost ponašanja i odnosa među zaposlenima. Može se reći da je svaka organizacija rezultat koordiniranog napora više ljudi koji uvijek imaju neki zajednički cilj, a on se može ostvariti podjelom rada u organizaciji kako bi se znalo tko treba što raditi, uz poštivanje hijerarhije ovlasti, s obzirom na menadžerska i izvršna radna mjesta.

Karakteristike organizacije moglo bi ih se klasificirati u dvije skupine. Jednu čine one karakteristike koje su naprosto karakteristike samih organizacija kao što su naziv, ciljevi, pravila, struktura i izvješća, a druge su karakteristike organizacije povezane s ljudima u organizaciji i odnose se na položaj i poziciju, lanac ovlasti i moć.

Organizacije se mogu svrstati na sljedeći način: poslovne organizacije, vladine organizacije, javne korporacije, kvaziautonomne nevladine organizacije, ekonomsko interesne grupe, trgovačka udruženja, pravosuđe, političke organizacije, dobrotvorne ustanove, međunarodne organizacije, multinacionalne organizacije.<sup>1</sup>

Organizacija je društvena cjelina koja je nastala svjesnim udruživanjem ljudi kako bi se koordiniranim aktivnostima ostvarili točno određeni ciljevi.<sup>2</sup>

---

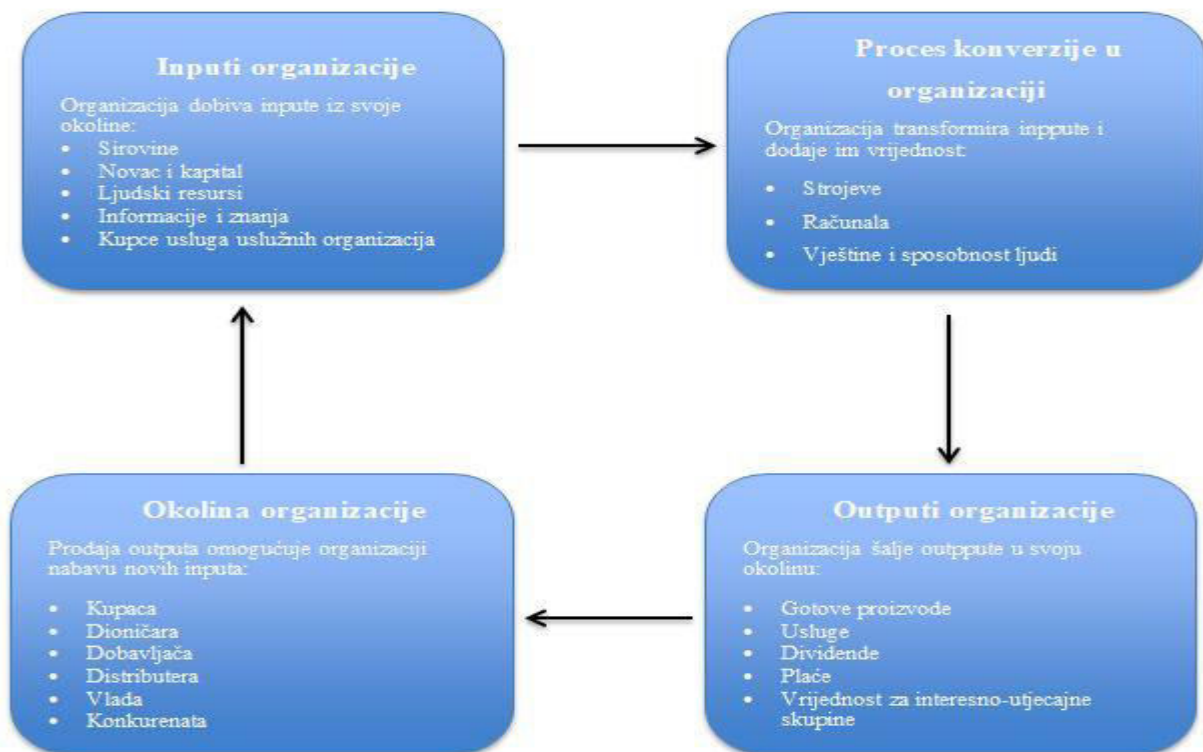
<sup>1</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 25.

<sup>2</sup> <https://ldap.zvu.hr/~sonjak/Predavanja/Organizacija.pdf>, pristupljeno 29.10.2018.

## 2.1. Važnost i ciljevi organizacije

Organizacija je izuzetno važna ne samo za pojedinca ili neku užu ili širu zajednicu, nego i za društvo uopće. U današnjem globaliziranom svijetu organizacija je važnija nego ikada u povijesti.

Organizacija omogućuje podjelu rada i specijalizaciju radnika te uspostavu sustava ovlasti i odgovornosti kako bi se znalo tko treba i što raditi te tko je kome nadređen, tko kome daje zadatke, a tko ih izvršava. Podjela rada i specijalizacija, kao temeljna načela organizacije na najbolji način svjedoče o važnosti organizacije. Važnost organizacije ogleda se i u stvaranju vrijednosti za različite interesno-utjecajne skupine. Prema mišljenju G.R. Jonesa, organizacije stvaraju vrijednost putem inputa, konverzije i outputa<sup>3</sup>



Slika 1: Kako organizacija stvara vrijednost

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

Izrada prikaza: Vlastiti rad autora

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

Razlozi postojanja organizacije:<sup>4</sup>

- objedinjuju resurse kako bi ostvarile željene ciljeve i rezultate
- djelotvorno proizvode robu i/ili usluge
- da olakšaju inovacije
- da se koriste modernim proizvodima i informacijskim tehnologijama
- da se prilagođavaju promjenjivoj okolini i utječu na okolinu
- stvaraju vrijednost za vlasnike, kupce i zaposlene
- da nađu rješenja stalnim izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih

Ciljevi su najvažnija obilježja svake organizacije. Organizacije i postoje da bi ih ostvarile. Ciljevi organizacija njihov su “raison d’etre”. Ciljevi su putokaz, smjer u kojem organizacija treba ići. Ciljevi su važni jer oni pomažu menadžerima da odrede gdje treba alocirati resurse kao što su ljudi, novac i oprema.

Obilježja dobrih ciljeva:<sup>5</sup>

- da su u propisanom obliku - svaka organizacija treba imati u svojim dokumentima zapisane ciljeve
- da su mjerljivi – moraju biti precizno i jasno izraženi
- da imaju određeni vremenski rok u kojem se trebaju ostvariti – tu se uočava dinamika ostvarivanja ciljeva
- da su izazovni, ali ostvarivi – svaka organizacija treba postaviti realne , ali ambiciozne ciljeve koji će biti izazov i poticaj za njezine zaposlene i menadžment,

---

4 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 21.

5 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 22.

## 2.2. Uloga organizacije u društvu

Uloga organizacije u društvu je ambivalentna. One su istodobno nosioci, odnosno agenti promjena i pružatelji otpora promjenama. Pojedinci su u organizaciji povezani. Jedni drugima isporučuju rezultate svoga rada i tako sve do finanlnog proizvoda, kao rezultata rada cijele organizacije.<sup>6</sup>

Organizacijska uloga mora sadržavati:<sup>7</sup>

- provjerljive ciljeve
- jasnu predodžbu glavnih dužnosti ili aktivnosti koje ona uključuje
- dogovoreno područje slobode odlučivanja kako bi nositelj uloge znao špto može učiniti

## 2.3. Pojam i definiranje organizacijske strukture

Organizacijska struktura je sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka i to je najvažniji dio svake organizacije. Organizacijska struktura je sveobuhvatnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje i poslovanja, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca posebno.<sup>8</sup>

Organizacijska struktura je najvažniji dio organizacije i njezin vrlo dinamičan element. Organizacijska struktura je jasna, čvrsta i utemeljena u svakoj organizaciji. Definicijom organizacije dolazi se i do pojma same organizacijske strukture. Riječ struktura porijeklom je od latinske riječi “structura” što znači slagati, sklapati, zidati te ima više različitih značenja. Iz različitosti značenja strukture, zaključuje se važnost strukture uopće kao i za organizaciju. Važnost organizacijske strukture jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam.

Organizacijska struktura nije samo nužan temelj nego je i sastavni i najvažniji dio svake organizacije, a to najbolje potvrđuje njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije. Zbog toga je svakoj organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture.<sup>9</sup>

---

6 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 39.

7 Hunjet A.;Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ, Varaždin,2014., str. 69.

8 [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf) , pristupljeno 12.09.2018.

9 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 333.

Organizacijska struktura organizacije prikazuje se organizacijskom shemom odnosno organigramom. Organizacijska struktura je slojevita i više dimenzionalna, a organizacijska shema plošna. Organizacijska struktura nije statičan već dinamičan element organizacije. Organizacijska struktura slijedi ciljeve organizacije, a oni proizlaze iz strategije njezina razvoja. Utjecaj čimbenika organizacije i unutarnjih, i vanjskih, iznimno je važan za oblikovanje organizacijske strukture. Organizacijska struktura je dinamična s obzirom na to da se organizacije mijenjaju u veličini, usvajaju nove tehnologije, suočavaju se s promjenama okoline i unutarnjim i nacionalnim kulturama, usvajaju nove strategije ili provode stare i prilagođavaju se drugim organizacijama u svojoj okolini. Unutar strukture događaju se poslovni procesi, a poslovni procesi su način funkcioniranja organizacije.<sup>10</sup>

*Tablica 1: Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu:*

Operativni dio	Čine svi izvršni radnici
Strateški dio	Čini vrhovni menadžment odnosno To management
Središnji dio	Čine menadžeri srednje razine, tzv. Middle Management
Tehnostruktura	Čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu, tj. razinu znanja premda su izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta
Stožerni dio	Zadatak mu je pomagati linijskom menadžmentu

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

*Izrada tablice: Vlastiti rad autora*

Organizacijska struktura posljedica je organizacijske izgradnje, a organizacijska izgradnja proces kojim se uspostavlja nova organizacijska struktura, ako je riječ o novoosnovanoj organizaciji, odnosno to je proces zamjene i usavršavanja postojeće organizacijske strukture.

Vrste organizacijske strukture su grupirane u dvije osnovne skupine: jedne su tradicionalne, klasične, mehanističke, a druge su organske odnosno adaptivne ili prilagodljive.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 336.

<sup>11</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 347.

## 2. Čimbenici oblikovanja organizacije

Na oblikovanje bilo koje organizacije odnosno njezine strukture utječu brojni čimbenici organizacije. Organizacijska struktura svake organizacije, rezultat je utjecaja čimbenika organizacije. Pod čimbenicima organizacije podrazumijevaju se svi oni čimbenici koji utječu na izbor određene vrste organizacijske strukture te određuju i ključne dimenzije organizacije kao što su dubina podjele rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina u organizaciji, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacije u organizaciji. Čimbenik odnosno čimbenici čiji utjecaj prevladava u pojedinoj organizaciji određuju i izbor određene vrste organizacijske strukture, primjerene baš toj organizaciji.

Većina autora koji se bave izučavanjem organizacije slažu se u tome da se čimbenici organizacije svrstaju u dvije osnovne skupine, to su:

- Unutarnji čimbenici organizacije
- Vanjski čimbenici organizacije, odnosno čimbenici okoline

H. Mintzberg navodi sljedeće čimbenike koji utječu na oblikovanje i mijenjanje organizacijske strukture organizacije: starost organizacije, veličina organizacije, tehnički sustav, okolina, vlasništvo, sustav upravljanja, kultura, moda, složenost, diverzifikacija poslova i sposobnost organizacije da reagira na promjene u okolini.

Skupina autora navodi sljedeće unutarnje čimbenike organizacije: zadatke i misiju, kulturu organizacije, stil upravljanja, politiku, zaposlene, neformalnu organizaciju, ostale jedinice, sindikate, te vanjske čimbenike: zakonski okvir, društvo, sindikate, dioničari, konkurencija, kupci, tehnologija i radna snaga.

Za autore D. Campbella i T. Craiga ključni čimbenici relevantni za oblikovanje organizacijske strukture su: misija organizacije, veličina i složenost organizacije, unutarnja okolina, vanjska okolina, ljudi, kultura, priroda posla, aktivnosti.

Promatrajući organizaciju kao sustav, D.A. Nadler i M.L. Tushman navode četiri osnovne komponente organizacije, to su: inputi, outputi, proces transformacije i organizacijske komponente. Za neke autore najvažniji čimbenici organizacije su okolina, tehnologija, strategija, veličina, starost organizacije i društveno-ekonomski uvjeti. Čimbenicima organizacije potrebno obratiti veliku pozornost jer njihov utjecaj na organizacijsku strukturu nije jednokratna već stalan. Čimbenike organizacije potrebno je detaljno izučavati u svakoj organizaciji<sup>12</sup>

---

12 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 212.

## 4. Unutarnji čimbenici organizacije

Unutarnji čimbenici organizacije, jednako kao i vanjski, povezani su tako da utjecaj jednog čimbenika automatski izaziva promjene i na drugim čimbenicima te u samoj organizacijskoj strukturi organizacije.

U najvažnije unutarnje čimbenike organizacije, koji znatno utječu na oblikovanje organizacije spadaju: vizija, misija i ciljevi organizacije, strategija organizacije, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi u organizaciji, proizvodi organizacije i njezina lokacija.

Najprije će se pisati o unutarnjim pa o vanjskim čimbenicima organizacije, ne zato što bi jedni bili važniji od drugih, već zato što se smatra da menadžment svake organizacije bitno može utjecati na unutarnje čimbenike koji su pod njegovom kontrolom, za razliku od vanjskih čimbenika kojima se mora prilagođavati.<sup>13</sup>

### 4.1. Vizija, misija i ciljevi organizacije

Misija, vizija i ciljevi organizacije su među najvažnijim čimbenicima koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture svake organizacije. Svaki od njih treba promatrati s aspekta utjecaja na organizaciju, tj. s aspekta promjena koje izazivaju u njoj. Misija, vizija i ciljevi organizacije su povezani pa se i analiziraju zajedno, jer je u sva tri pojma riječ o ciljevima organizacije, kao zajedničkom nazivu za viziju, misiju i njezine ciljeve. Razlika među njima samo je u hijerarhiji ciljeva i u vremenskom horizontu na koji se odnose. S obzirom na hijerarhiju ciljeva organizacije, vizija se podrazumijeva kao dugoročan cilj kojemu organizacija teži, a misija se često naziva glavnim ciljem organizacije. Misija ili svrha organizacije razlog je postojanja organizacije.

Vizija je, kako ističe N. Pološki Vokić, temelj za razvoj izjave o misiji, što znači da je najprije potrebno postaviti viziju, a tek onda misiju organizacije. Misija proizlazi iz vizije te se pomnije razrađuje kroz izjavu o misiji. Iz misije proizlaze svi ciljevi, strategije i planovi organizacije, dok se vizija odnosi isključivo na ono što neka organizacija želi biti u budućnosti, a misija povezuje sadašnjost i budućnost organizacije.<sup>14</sup>

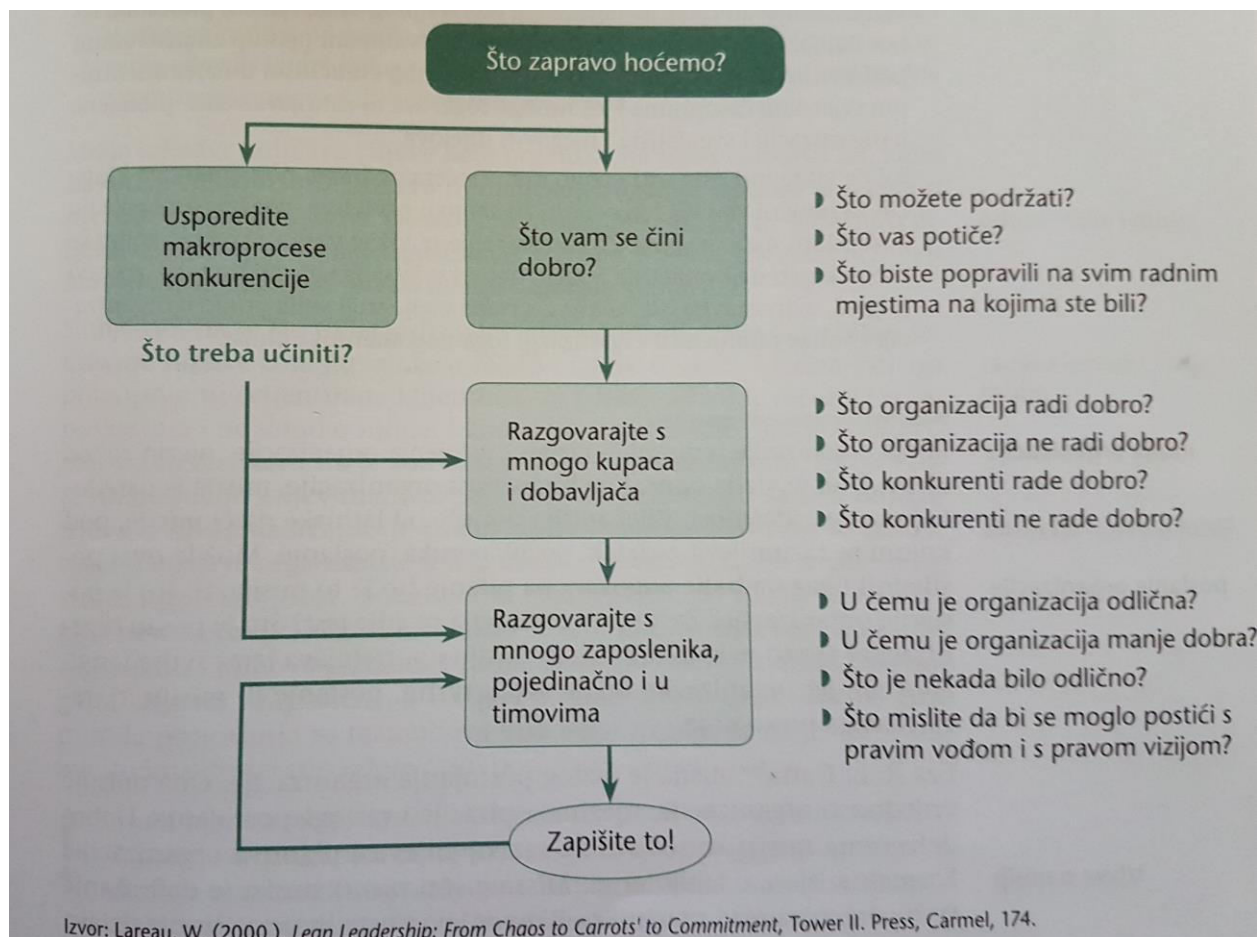
---

13 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 216.

14 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 217.



Vizija organizacije je cjelovita predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja. Riječ vizija potječe od latinske riječi “visio”, pod kojom se podrazumijeva viđenje, odnosno slika. Organizacije koje žele biti uspješne moraju imati jasno određenu viziju. Vizija mora biti realna i ostvariva, a ne popis želja. Ona odražava i vrijednosti organizacije koje treba njegovati.<sup>15</sup>



Slika 2: Razvoj vizije

Izvor: Sikavica P.: *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 217.*

Vizija je poduzetnička predodžba:<sup>16</sup>

- o tržištu koje poduzetnik želi osvojiti u budućnosti pomoću svojeg proizvoda
- o poduzeću-organizaciji koju treba uspostaviti za ostvarenje poslovne ideje
- o lokaciji i području na kojem poduzetnik namjerava osnovati poduzeće

<sup>15</sup> Sikavica P.: *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 218.*

<sup>16</sup> Hunjet A.;Kozina G.: *Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ, Varaždin, 2014., str. 128.*

Važniji kriteriji za stvaranje vizije:<sup>17</sup>

- u definiranju vizije moraju sudjelovati svi zaposlenici
- vizija poduzeća je realistična slika budućeg stanja poduzeća
- vizija mora obuhvaćati promjene (pozitivne): razvoj novih proizvoda, uvođenje novih tehnologija, zapošljavanje ljudi s novim znanjima i reorganizacija sustava
- riječi i djela poduzetnika moraju izražavati trajnost i povezanost

Vizija je projekcija stanja vlastitog poduzeća u budućnosti. Vizija je za poduzetnika stanje kojem teži svagdanjim aktivnostima. Viziju čine realistični snovi, a to je slika poduzeća u budućnosti koja počiva na stvarnim osnovama.<sup>18</sup>

Misija organizacije je razlog postojanja organizacije, njezin “raison detr”. Dok se vizija odnosi na budućnost organizacije, misija je usredotočena na sadašnjost. Riječ misija potječe od latinske riječi “missio”, pod kojom se podrazumijeva zadatak, poziv, poruka. Formalna izjava o misiji široko je definiranje svrhe organizacije i njezino razlikovanje od ostalih organizacija, Izjava o misiji često se usredotočuje na tržište i kupce. Misijom se definira ono što organizacija može najbolje raditi. Kupci odnosno klijenti organizacije ključni su u određivanju njezine misije. Misija također sadržava ciljeve koje organizacija treba ostvariti, izjava o misiji također je izjava o njezinim ciljevima. Ostvarivanjem misije tj. sadašnjih ciljeva ostvaruje se vizija organizacije, baš kao što se strateškim ciljevima ostvaruje misija, a preko misije njezina vizija.<sup>19</sup>

Svrha misije:<sup>20</sup>

- promovirati jasnoću svrhe/namjere djelovanja kroz poduzeće
- stvoriti temeljno polazište za donošenje ključnih odluka i ocjenu ostvarenog
- pomoći ostvariti poduzetnikovu odanost ciljevima unutar poduzeća
- unaprijediti razumijevanje i podršku za poduzetnikove ciljeve unutar i izvan poduzeća

Misija organizacije je motivacija za pokretanje poduzetničkog pothvata, a djeluje kao alat za komuniciranje. Misija predstavlja dušu poduzeća i traje do kraja postojanja poduzeća. Osnovne sastavnice misije su: opis posla, opis kupca, opis proizvoda koji se nudi, opis ciljeva poduzeća, opis ugleda poduzeća u javnosti.

---

17 Hunjet A.;Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ,Varaždin,2014., str. 128.

18 Hunjet A.;Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ,Varaždin,2014., str. 128.

19 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 220.

20 Hunjet A.;Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ,Varaždin,2014., str. 131.

Ciljevi organizacije sadržavaju najvažnija obilježja svake organizacije. Ciljevi organizacije provode se planiranjem koje započinje, kako ističe R:L. Daft postavljanjem misije i strateških ciljeva organizacije. Strateški ciljevi su ono što organizacija želi postići. Obilježja dobrih ciljeva sa: da su dani u pisanom obliku, da su mjerljivi, da imaju određene rokove u kojima se moraju ostvariti, da su izazovni ali ostvarivi.<sup>21</sup>

Tablica 2: Tri osnovne kategorije ciljeva

ODREĐENJE CILJEVA	VRSTA CILJEVA
Prema vremenskoj dimenziji	Kratkoročni ciljevi Srednjoročni ciljevi Dugoročni ciljevi
Prema hijerarhijskoj razini	Strategijski ciljevi Taktički ciljevi Operativni ciljevi
Prema područjima za koja su postavljeni	Za različite funkcije u poduzeću Za različita postignuća u poduzeću

Izvor: Hunjet A.;Kozina G.: *Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ, Varaždin, 2014., str. 137.*

Izrada tablice: Vlastiti rad autora

<b>S</b>	Specific	Specifični	specifično, konkretno, prepoznatljivo
<b>M</b>	Measurable	Mjerljivi	mjerljiv rezultat; može se provjeriti je li i u kojem stupnju ostvaren
<b>A</b>	Achievable	Ostvarivi	ostvarljiv s raspoloživim resursima u određenom vremenu
<b>R</b>	Resource bond/ relevant	Postoje resursi za ostvarivanje/ relevantni	računa na realno raspoložive resurse; prikladan i konzistentan s misijom
<b>T</b>	Time constrained	Vremenski definirani	ima definirano konačno vrijeme za ostvarenje

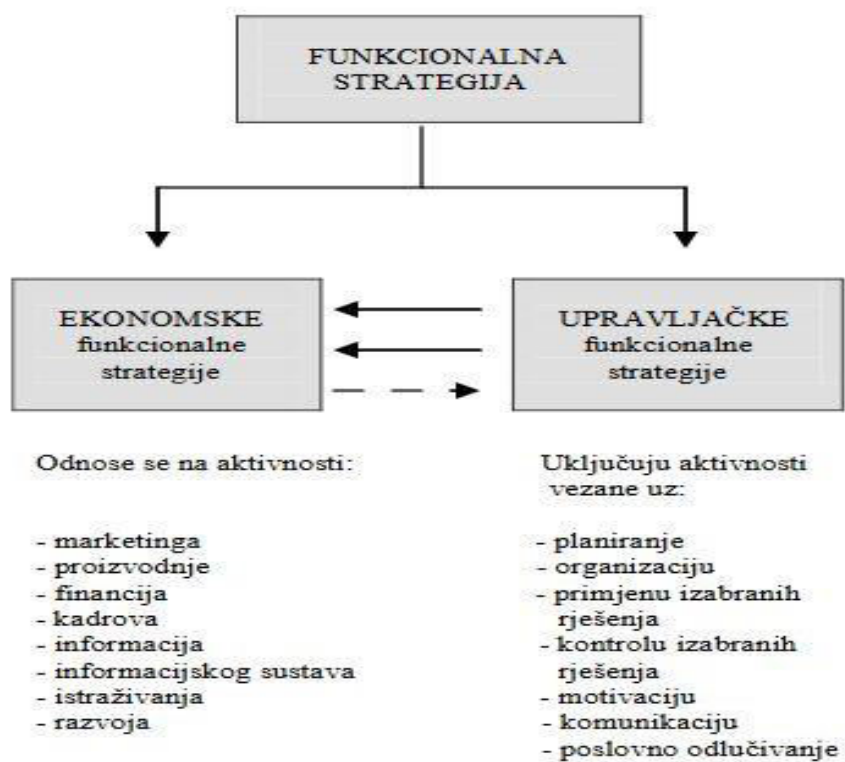
Izvor: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mkIindzic/3.%20Unutarnji%20imbenic i organizacije 2016 web.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mkIindzic/3.%20Unutarnji%20imbenic%20i%20organizacije%202016%20web.pdf), pristupljeno 15.09.2018.

21 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 222.

## 4.2. Strategija organizacije

Prema autoru R.L. Dafta strategija je plan za interakciju organizacije s konkurentskom okolinom radi postizanja ciljeva organizacije. Prema autoru M.E. Porteru strategiju definira kao potragu za povoljnom konkurentskom pozicijom u industriji, temeljnim mjestom na kojem se događa konkurentska utakmica. Strategija ima zadaću održanja profitabilne pozicije zbog djelovanja sila koje presudno utječu na konkurentsku industriju.

Premda je strategija sredstvo za ostvarivanje ciljeva, i sama strategija ima svoj cilj. Osnovni cilj strategije kako ističu L. Bossidy i R. Charan je pridobiti klijente i stvoriti kompetitivnu prednost uz zadovoljstvo za dioničare. Strategija kao sredstvo ostvarivanja ciljeva organizacije, da bi bila uspješna mora početi od analize stanja u kojem je organizacija kao i vizije gdje ona želi ići.<sup>22</sup>



Slika 4: Prikaz funkcionalne strategije

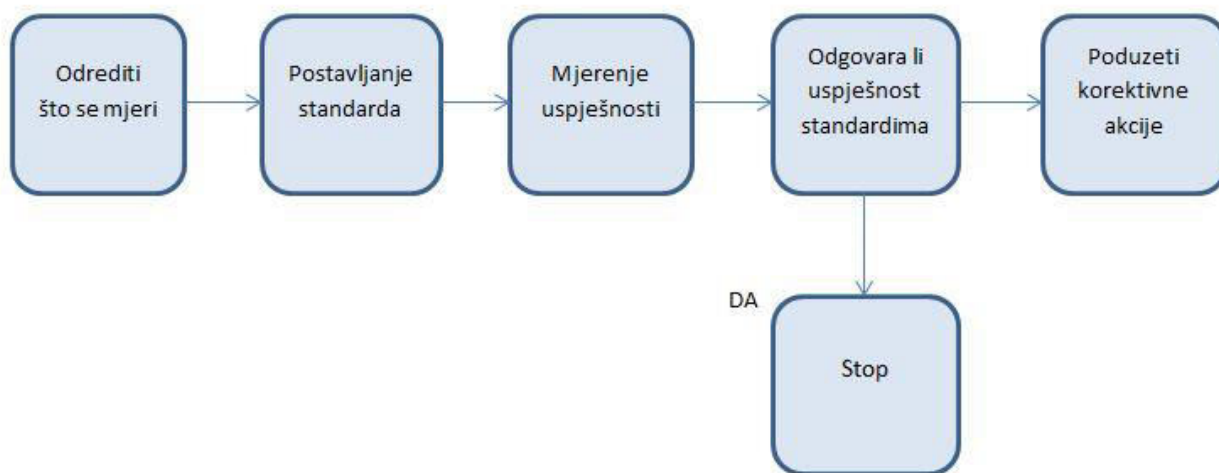
Izvor: [http://bib.irb.hr/datoteka/521272.Konzistentnost\\_misije\\_vizije\\_strategije\\_politike\\_i\\_ciljeva\\_kvalitete.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/521272.Konzistentnost_misije_vizije_strategije_politike_i_ciljeva_kvalitete.pdf), pristupljeno 15.09.2018.

22 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 225.

Strategija znači pronalaženje rješenje:

- kako se prilagoditi promjenljivim uvjetima
- kako rasporediti resurse
- kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurente i pri tome zadovoljiti potrebe kupca
- koji pristup primjeniti i koje akcije poduzeti za jačanje svih funkcionalnih i operativnih dijelova poduzeća

Strategija je specifičan odgovor organizacije na izazove iz okoline, koji obuhvaća sve akcije menadžmenta usmjerene na optimalno usklađivanje strategijskih sposobnosti organizacije, prilika i prijetnji u okolini s ciljem poboljšanja konkurentnog položaja organizacije u budućnosti i ostvarenja održive konkurentne prednosti u usporedbi s drugima. Strategija je plan akcije koji definira koje aktivnosti ćemo provesti, na koji način i s kojim resursima. Definiranje strategije traži od autora znanje i vještinu: znanje temeljeno na obrazovanju i iskustvu nakupljenom u radu, vještinu temeljenu na talentu koji se ne može dobiti klasičnim obrazovanjem i satima provedenim na poslu.<sup>23</sup>



*Slika 5: Proces evaluiranja i kontrole strategije*

*Izvor: Hunjet A.;Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ,Varaždin,2014., str. 147.*

*Izrada prikaza: Vlastiti rad autora*

<sup>23</sup> Hunjet A.;Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ,Varaždin,2014., str. 145.

### 4.3. Veličina organizacije

Veličina organizacije važna je u oblikovanju organizacijske strukture bilo koje organizacije. Veličina organizacije se ne može izjednačavati s dimenzijama organizacije kao što su formalizacija, centralizacija ili složenost baš zato što su one, odnosno stupanj formalizacije, složenosti i centralizacije upravo posljedica, uz ostalo i veličine organizacije. Veličina organizacije se mjeri na različite načine i s pomoću više parametara kao što su broj zaposlenih, veličina ostvarenog prihoda, veličina ostvarenog profita, vrijednost imovine organizacije, udio organizacije na tržištu ponude određenih proizvoda ili usluga. Prema Kimberlyjevu mišljenju veličinu organizacije određuju četiri komponente i to: fizički kapacitet organizacije, zaposlenici, inputi i outputi te diskrecijski resursi pod čime se misli na bogatsvo koje je organizacija stekla donacijama.<sup>24</sup>

Veličina poduzeća u Republici Hrvatskoj definirana je Zakonom o računovodstvu objavljenom u Narodnim novinama 109/07<sup>25</sup>

ZAKON O RAČUNOVODSTVU IZ 2007. GODINE			
KRITERIJI	Mali poduzetnici	Srednji poduzetnici	Veliki poduzetnici
Iznos ukupne aktive	32.500.000,00 kuna	130.000.000,00 kuna	Veliki poduzetnici su oni koji nisu mali poduzetnici, niti srednji poduzetnici.
Ukupan iznos prihoda	65.000.000,00 kuna	260.000.000,00 kuna	
Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine	50 radnika	250 radnika	
UVJET	Mali poduzetnici ne prelaze 2 od 3 kriterija	Srednji obveznici ne prelaze 2 od 3 kriterija	-

Slika 6: Veličine poduzeća prema Zakonu o računovodstvu iz 2007. godine

Izvor: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/3.%20Unutarnji%20imbenici\\_organizacije\\_2016\\_web.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/3.%20Unutarnji%20imbenici_organizacije_2016_web.pdf), pristupljeno 15.09.2018.

U posljednje vrijeme, kako ističe J. Naisbitt, veličina se shvaća na novi način. To su velike mreže koje su zapravo organizacije bez granica, čiju je veličinu teško odrediti, s obzirom na otvorenost granica i stalnu fluktuaciju članova. Odnos malih, srednjih i velikih organizacija u gospodarstvu svake zemlje, trebao bi biti prirodan, što znači da bi trebalo biti najviše najmanjih organizacija, znatno manje onih srednje veličine i najmanje velikih.<sup>26</sup>

24 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 248.

25 [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/3.%20Unutarnji%20imbenici\\_organizacije\\_2016\\_web.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/3.%20Unutarnji%20imbenici_organizacije_2016_web.pdf), pristupljeno 12.09.2018

26 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 251

VELIKO PODUZEĆE	MALO PODUZEĆE
Ekonomija obujma	Male količine
Globalno tržište	Lokalno tržište
Mehanicistička struktura	Organska struktura
Kruta organizacija	Fleksibilna organizacija
“Duboka” hijerarhija	“Plitka” hijerarhija
Složena struktura	Jednostavna struktura
Timski rad, specijalizirani menadžeri	Velika uloga vlasnika-poduzetnika

*Slika 7: Razlike između malog i velikog poduzeća*

*Izvor: [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/Unutarnji%20cimbenici%20organizacije\\_5.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/Unutarnji%20cimbenici%20organizacije_5.pdf), pristupljeno 16.09.2018.*

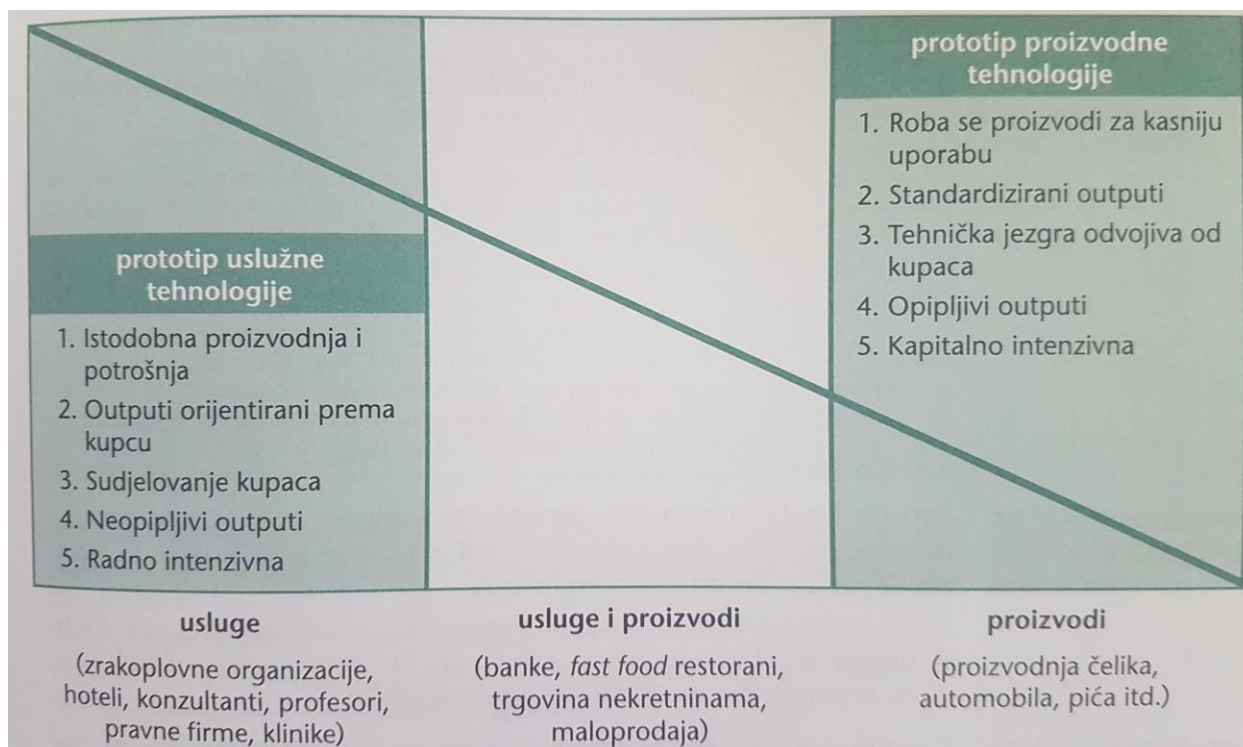
#### **4.4. Tehnologija organizacije**

Tehnologija je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacije. Tehnologija ne samo što utječe na promjene u organizaciji, nego i izaziva promjene u cijelom društvu, koje su obilježavale pojedine društvene epohe. Prema autorima D. Hellriegela i S.E. Jackson i J.W. Slocumu tehnologija je proces transformacije inputa u outpute organizacije.

Prema autorima B.J.Hodge i W.P. Anthony i L.M.Gales za izraz tehnologija imaju dva značenja: u prvom značenju izraz tehnologija označava posao koji obavlja neka organizacija, a u drugom, pod tehnologijom razumijevaju alate, strojeve, informiranost, vještine i materijale kojima se koristi da bi se obavili poslovi u organizaciji.

Tehnologija je srž procesa transformacije i uključuje metode proizvodnje, tijek posla i opremu. U pravilu kada se govori o tehnologiji, a priori se misli na proizvodnu tehnologiju premda je potrebno govoriti i o uslužnoj tehnologiji, posebno zato što sve više zaposlenih radi u području usluga, ali i zato što uslužna tehnologija sa stajališta organizacije ima svoje specifičnosti te zato što neke uslužne djelatnosti poprimaju obilježja industrije, pa tada i za njih vrijede pravila organiziranja kao i za industriju. Uslužnu tehnologiju karakterizira istodobna proizvodnja i potrošnja.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 233.



Slika 8: Obilježja uslužne tehnologije nasuprot obilježjima proizvodne tehnologije

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

Ostala obilježja uslužne tehnologije su orijentiranost outputa kupcu, sudjelovanje klijenata, neopipljivi outputi i radno intenzivna. Uslužne tehnologije mogu biti rutinske ili nerutinske, pa se razlikuje i organizacija tih uslužnih djelatnosti ovisno o tome pružaju li one klijentima rutinske ili nerutinske usluge. Bila tehnologija proizvodna ili uslužna, njezin utjecaj na organizaciju je izuzetno velik. Suvremena tehnika kao i novi tehnološki postupci zahtijevaju novu, drukčiju podjelu rada te novu unutarnju organizaciju procesa rada.

Jedno od najvažnijih istraživanja o utjecaju tehnologije na oblikovanje organizacije provela je J. Woodward, koja je prva uočila da se sve organizacije s obzirom na tehnologiju mogu svrstati u tri osnovne kategorije:<sup>28</sup>

- organizacije pojedinačne ili maloserijske proizvodnje koje karakterizira proizvodnja jednog ili nekoliko proizvoda prema posebnim zahtjevima kupca
- organizacije masovne ili velikoserijske proizvodnje koje karakterizira velika količina proizvodnje istih ili sličnih proizvoda
- organizacije kontinuirane ili procesne proizvodnje koje karakterizira proizvodnja koja teče kontinuirano bez zastoja

<sup>28</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 237.



Obilježja organizacijske strukture	Tehnologija	pojedinačne proizvodnje	masovne proizvodnje	procesne proizvodnje
1. Broj razina menadžmenta		3	4	6
2. Raspon kontrole na razini nadzornika		23	48	15
3. Odnos između direktnoga i indirektnog rada		9 : 1	4 : 1	1 : 1
4. Udio menadžera u ukupnom broju zaposlenih u organizaciji		nizak	srednji	visok
5. Vještine koje se zahtijevaju od radnika		visoke	niske	visoke
6. Formalizacija procedura		niska	visoka	niska
7. Centralizacija		niska	visoka	niska
8. Količina verbalnih komunikacija		velika	mala	velika
9. Količina pisanih komunikacija		mala	velika	mala
10. Ukupna organizacijska struktura		organska	birokratska	organska

*Slika 9: Obilježja organizacijske strukture u različitim proizvodnim tehnologijama*

*Izvor: Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 239.*

Prema autorima J. Woodward, F.M. Hull i P.D. Collins tehnologija pojedinačne i maloserijske proizvodnje može podijeliti u dvije kategorije: 1) Tehnologija tradicionalne male serije koja uključuje operacije za koje nije potrebno složeno znanje; 2) Tehnologija tehničke proizvodnje.<sup>29</sup>

Izraz tehnologija odnosi se na način kako organizacije pretvaraju svoje sirovine (inpute) u proizvode (outpute). Svaka organizacija ima barem jednu tehnologiju za pretvaranje financijskih, ljudskih i fizičkih resursa u proizvode ili usluge.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 237.

<sup>30</sup> Robbins Stephen P., Judge Timothy A.: Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 556.

## 4.5. Ljudi u organizaciji

Ljudi kao jedini živi element organizacije najažniji su njezin čimbenik. Ljudi su ključan resurs svake organizacije. O ljudima odnosno ljudskim potencijalima, kao unutarnjim čimbenikom organizacije misli se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije.

Ljudi utječu na organizaciju na više načina, i to: kompozicijom odnosno sastavom zaposlenih, svojim znanjima i sposobnostima, koncepcijom menadžmenta, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem ili neprovođenjem organizacije. Sastav zaposlenih određen je projektiranjem radnih mjesta i organizacije kao cjeline, čime se definiraju potrebe za različitim profilima i stupnjevima obrazovanja za pojedina radna mjesta u organizacijskoj strukturi.

Radna uspješnost	Visoka	<b>“Konji za vuču”</b> -Uspješno obavljaju poslove; nemaju mogućnosti za napredovanje -Većina ljudi u organizaciji	<b>“Zvijezde”</b> -Brzo se kreću i napreduju -Traže velika ulaganja	
	Niska	<b>“Klade”</b> - Ili im podignuti potencijal i učinak ili ih se osloboditi	<b>“Upitnici”</b> -Problematicni djelatnici -Oni koji mogu, a ne žele -Oni koji ne mogu, a žele	
		Nizak	Razvojni potencijal	Visok

Slika 10: Portfolio ljudskih potencijala

Izvor: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacija%20LJP\\_2017.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacija%20LJP_2017.pdf); pristupljeno 16.09.2018.

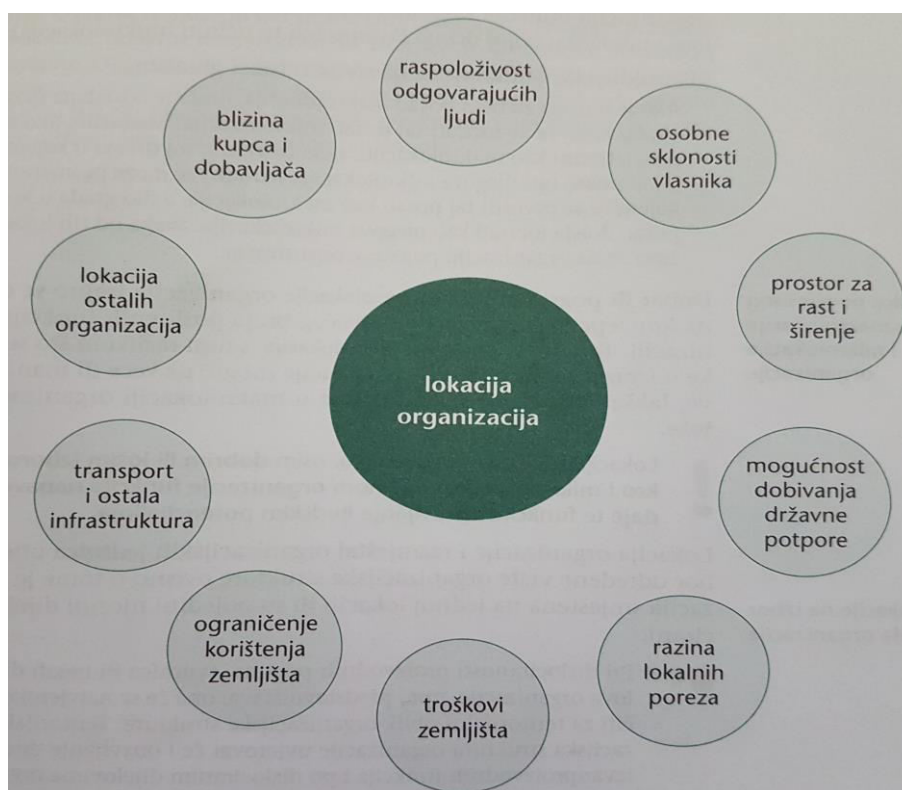
Ljudi utječu na organizaciju i koncepcijom organizacije radnih mjesta i tako da podržavaju formalnu organizaciju odnosno da je ruše uspostavom paralelne tj. neformalne organizacije.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 266.

## 4.6. Lokacija organizacije

Lokacija organizacija za razliku od svih nabrojanih unutarnjih čimbenika organizacije je relevantno stabilna veličina. Lokacija bilo da je dobra ili loša, uvijek utječe na organizaciju. Ovisno o izboru lokacije, troškovi poslovanja neke organizacije svakako će biti veći ili manji, što će uvjetovati brojne promjene i prilagodbe o njoj. Na isti način na svaku organizaciju utječe lokacija njezinih kupaca i dobavljača, kao što će i sama lokacija organizacije utjecati i na kupce i na dobavljače.

Na organizaciju bilo koje organizacije utječe izbor njezine makrolokacije i mikrolokacije. Makrolokacija organizacije odnosi se na fizičku lokaciju organizacije na dugi rok, dok mikrolokacija se odnosi na izbor lokacije nakon što je donesena odluka o makrolokaciji. Lokacija utječe na organizaciju osim dobrim ili lošim izborom makro i mikrolokacije i načinom organizacije funkcija nabave i prodaje te funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Organizacija nabavne funkcije ovisi o blizini tržišta nabave i broju dobavljača, kao što su i organizacija prodajne funkcije ovisi o blizini tržišta prodaje i broju kupaca.<sup>32</sup>



Slika 11: Čimbenici koji određuju lokaciju organizacije

Izvor: Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 274.

32 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 274.

## 4.7. Proizvod u organizaciji

Proizvodi koje organizacija proizvodi ili usluge koje pruža također su važan čimbenik organizacije. O vrsti proizvoda odnosno usluga ovisi izbor modela globalne organizacijske organizacije, ali i organizacija pojedinih elemenata organizacijske strukture. Proizvod koji organizacija proizvodi utječe na organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni. To znači da će se organizacija neke proizvodne organizacije razlikovati s obzirom na to proizvodi li ona jedan ili više različitih proizvoda s obzirom na količinu proizvedenih proizvoda, načine proizvodnji te spoznaji o tome kome su ti proizvodi namijenjeni.<sup>33</sup>

Svaki proizvod ima neko osnovno svojstvo, a pored tih osnovnih svojstava postoje i svojstva proizvoda koja potrošači cijene i koje ga izdvajaju od konkurencije. Glavna tržišna svojstva proizvoda su:<sup>34</sup>

- kvaliteta proizvoda
- proizvodni miks ili asortiman
- prodajna cijena
- estetika proizvoda
- pakiranje i ambalaža
- obilježavanje i opremanje proizvoda
- suvremenost proizvoda
- usluge potrošačima
- jamstvo i servis

Proizvod služi kupcu kao sredstvo identifikacije, na temelju marke, dizajna ili ambalaže kupac odabire proizvod. Također pri kupnji bitna su i fizička svojstva proizvoda, odnosno da kupac ima neku korist od tog proizvoda. Kada kupac ponovi kupnju istog proizvoda, to je znak da je zadovoljan.

---

33 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 270.

34 Kesic T.: Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003., str. 234.

## 4.8. Životni ciklus organizacije

Životni ciklus organizacije kako ističe R.L. Daft, je način na koji razmišljamo o rastu organizacije i promjenama. Prema koncepciji životnog ciklusa organizacije, organizacije se rađaju, žive i eventualno umiru. Može se zaključiti da svaki projektant organizacije treba ozbiljno uzeti u obzir životni ciklus organizacije kao njezin relevantan čimbenik. U svakoj fazi životnog ciklusa organizacije organizacijska se struktura mora prilagoditi obilježjima te faze razvoja organizacije.<sup>35</sup>

Organizacije prolaze kroz borbe i poteškoće u svakoj fazi životnog ciklusa i suočavaju se s problemom prelaska u sljedeću fazu. Zbog toga što su faze predvidive i što se ponavljaju, znanje u kojoj je fazi organizacija pomaže menadžmentu da poduzme preventivne mjere.<sup>36</sup>

Tablica 3: Faze životnog ciklusa organizacije prema autorima J.R. Limberly-u i R.H. Miles-u

Faza rađanja organizacije	Osnivanje organizacije
Faza mladosti organizacije	Ubrzan rast organizacije
Faza srednje dobi organizacije	Sve veća složenost organizacije
Faza zrelosti organizacije	Stabilizacija veličine organizacije

Izvor: Sikavica P.: *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 256.*

Izrada tablice: Vlastiti rad autora

Prema autorima B.J. Hodge, W.P. Anthony i L.M. Gales faze životnog ciklusa organizacije su:<sup>37</sup>

- rađanje organizacije ili poduzetnička faza
- faza u kojoj se pojavljuje struktura ili faza kolektivnog duha
- faza formalizacije organizacije nju karakterizira formalna organizacija
- faza elaboracije organizacije ili faza dinosaura i preokreta, a karakterizira je velika, složena i krajnje birokratizirana organizacija

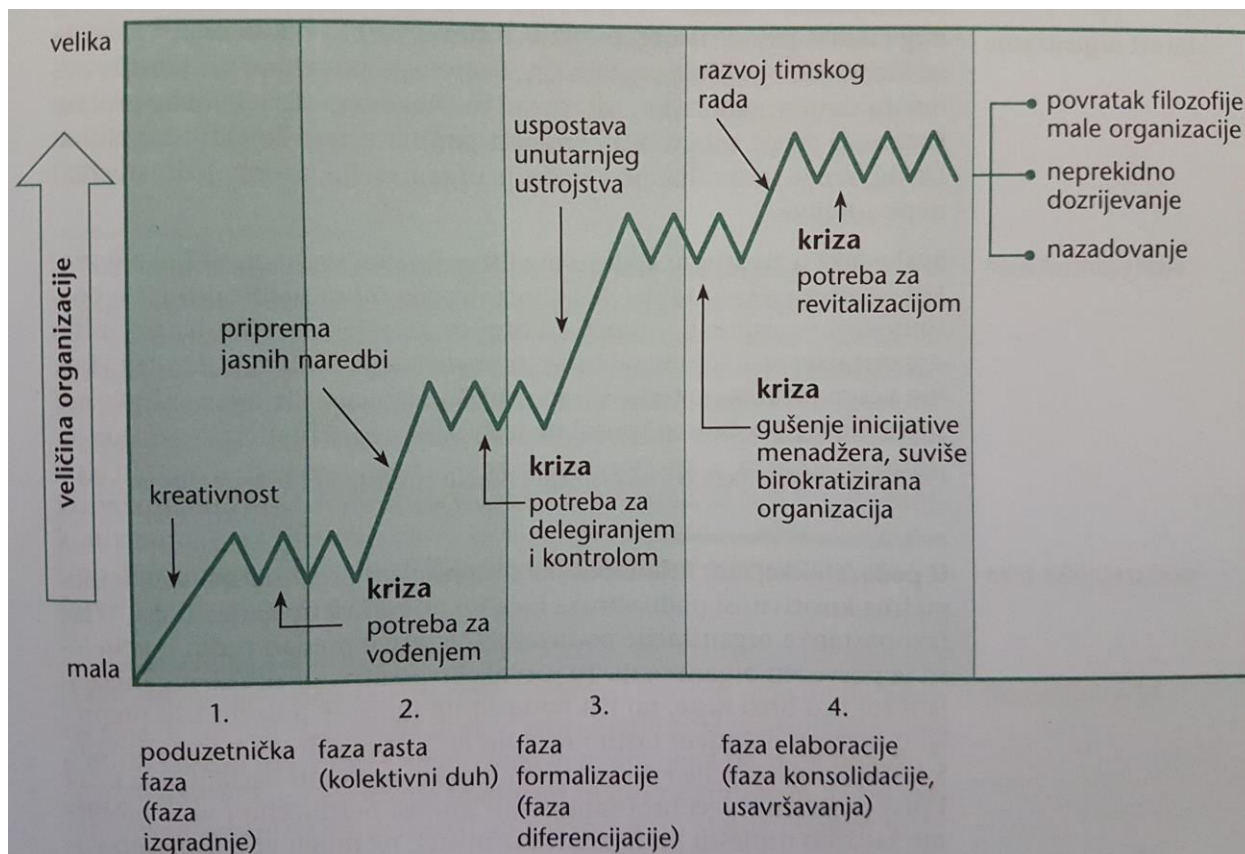
<sup>35</sup> Sikavica P.: *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 256.*

<sup>36</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/Unutarnji%20cimbenici%20organizacije\\_5.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/Unutarnji%20cimbenici%20organizacije_5.pdf), pristupljeno 12.09.2018.

<sup>37</sup> Sikavica P.: *Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 258.*

Najprihvatljivija klasifikacija faza u životnom ciklusu organizacije je od autora R.L. Dafta. Za njega postoje četiri tipične faze koje prolazi svaka organizacija u svom razvoju, odnosno u svom životnom ciklusu, a to su:<sup>38</sup>

- poduzetnička faza ili faza izgradnje
- faza kolektivnog duha ili faza rasta
- faza formalizacije ili faza diferencijacije
- faza elaboracije ili faza konsolidacije odnosno usavršavanja



Slika 12: Faze u životnom ciklusu organizacije

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

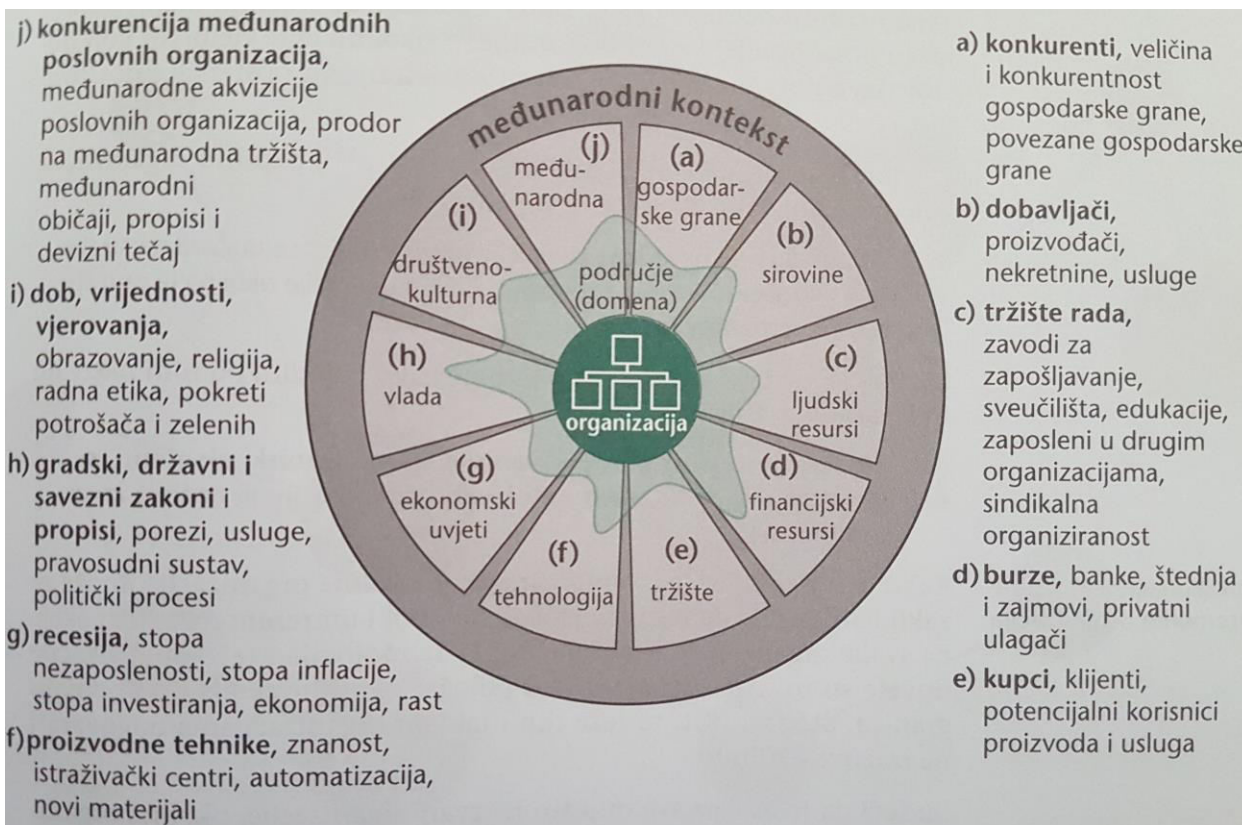
U poduzetničkoj fazi koja započinje s osnivanjem organizacije veliku ulogu ima kreativnost poduzetnika koja joj osigurava opstanak i rast. U fazi kolektivnog duha organizacija je već veća i po količini proizvodnje i po broju zaposlenih pa je potrebna određena formalizacija odnosno propisivanje organizacije.<sup>39</sup>

38 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 258.

39 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 260.

## 5. Vanjski čimbenici organizacije

Vanjski čimbenici organizacije se još nazivaju i čimbenici okoline, a za razliku od unutarnjih čimbenika su takvi da na njih organizacija može samo donekle utjecati, ali im se zato mora prilagođavati ako želi opstanak i razvoj. Autor J. Martin polazi od determinizma okoline, pa smatra da okolina presudno utječe na oblikovanje organizacije.



Slika 13: Okolina organizacije

Izvor: Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 278.

Pod okolinom organizacije podrazumijevaju se vanjske snage odnosno utjecaji izvan organizacije koji djeluju na organizaciju. Postoje tri razine okoline a to su: međuorganizacijska mreža, opća okolina u globalna, odnosno međunarodna okolina. Međuorganizacijska mreža je najbliža okolina organizacije, a čine je sve one organizacije u okolini s kojima određena organizacija najintenzivnije poslovno surađuje. Opća okolina u odnosu na međuorganizacijsku mrežu, udaljenija je je okoline organizacije. Pod općom okolinom podrazumijeva se: društvena, kulturna, pravna, politička, ekonomska, tehnička i fizička okolina.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 278.

Prema autoru G.R. Jones-u koji okolinu organizacije vidi na sljedeći način:

- Opća okolina – koja uključuje demografske, kulturne, međunarodne, političke, tehnološke i ekonomske snage kao i snage okoline.
- Specifična okolina – čine ju kupci, distributeri, sindikati, konkurenti, dobavljači i vlada.

Najutjecajniji čimbenici opće okoline organizacije su ekonomski, tehnološki, društveni, demografski, politički, pravni, kulturni i međunarodni, a najvažniji su čimbenici izravne ili neposredne okoline organizacije: integracijski procesi, kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada.<sup>41</sup>

## 5.1. Ekonomska okolina

Svaka organizacija je dio gospodarstva odnosno ekonomije neke zemlje u kojoj djeluje. Da bi organizacije bile uspješne, njihov menadžment mora dobro poznavati osnovne ekonomske pokazatelje u zemlji odnosno okruženju u kojem posluju. Organizacija mora dobro poznavati ekonomsku okolinu jer stabilnost i sigurnost te okoline uvelike određuje i njezinu stabilnost i sigurnost. Zahvaljujući analizi ekonomske okoline mogu se objasniti aktivnosti pojedinih organizacija na određenom tržištu. Tako nije ni malo slučajno što su na naše tržište ušle strane banke i trgovački lanci, npr., a ne poznatije organizacije koje bi investirale u proizvodnju. Odabir tih sektora za investiranje posljedica je analize ekonomske okoline, koja je sugerirala menadžmentu tih organizacija da ulažu upravo u te sektore gospodarstva.

Ključni su ekonomski pokazatelji u svakom gospodarstvu bruto domaći proizvod, godišnja stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, dohodak per capita, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, fiskalna politika, monetarna politika, stopa inflacije, kamatne stope, vrijednost odnosno tečaj nacionalne valute, razine cijena, veličina trgovačkog deficita infrastrukturni uvjeti te moguće ekonomske integracije u koje zemlja ulazi.<sup>42</sup>

---

41 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 283.

42 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 290.



## 5.2. Tehnološka okolina

Tehnološka okolina posebice danas zahtijeva od organizacije brzu prilagodbu ako želi opstati na tržištu. Kolika je važnost tehnologije i praćenja i uvođenja novih tehnologija u poslovanje najbolje potvrđuje to da se uz velike tehnološke iskorake kroz povijest uz pojam tehnologije vezivala riječ revolucija pa se govorilo o industrijskoj revoluciji u 18. stoljeću, a danas o informacijskoj, kompjutorskoj i komunikacijskoj revoluciji koje su iz temelja promijenile način poslovanja u cijelom svijetu. Te nove tehnologije izazivaju promjene u svim područjima poslovanja, a ne samo u proizvodnji.<sup>43</sup>

Tehnološka okolina sveobuhvatnost općeg tehnološkog i znanstvenog razvoja bez kojeg nema ni općeg gospodarskog razvoja. Podrazumijeva razvoj tehnike, tehnologije i unaprjeđenja uvjeta rada. U sustavu tehnoloških trendova za poduzeće je važan ubrzan tempo tehnoloških promjena, neograničena mogućnost inovacija, visok budžet za istraživanja i razvoj i sl.<sup>44</sup>

Tehnološki napredak najviše je utjecao na okolinu i ponašanje organizacija i pojedinca. Današnji menadžeri ne mogu ni zamisliti svoj posao bez korištenja najmodernijih i najopremljenijih uređaja i alata. Tehnološka okolina organizacije predstavlja globaliziranu okolinu u kojoj se natječu svi koji su u istoj grani industrije. To stavlja pred menadžere zadatak ostvarenja svjetskih standarda i usvajanje globalnih kompetencija.

Tehnološka neizvjesnost danas je veća nego ikada, pa otuda i nesigurnost organizacija u budućnosti nikada nije bila veća, ako se one nađu u tehnološkom raskoraku, odnosno tehnološkom diskontinuitetu. Nesigurnost je tehnološkog raskoraka najveća upravo u organizacijama visokih tehnologija. Radi očuvanja konkurentnosti na tržištu organizacije su prisiljene stalno pratiti promjene u znanosti, tehnici i tehnologiji, a to zahtijeva od njih i promjene u organizaciji. Uvođenje novih tehnologija u proizvodnju uvjetuje promjene u organizaciji proizvodnje. Uvjeti u kojima organizacije danas posluju obilježavaju revolucionarne promjene proizvoda i procesa. Težište se pomiče s masovne proizvodnje koju karakterizira evolutivne promjene i proizvoda i procesa, prema inovativnoj organizaciji, koju karakteriziraju revolucionarne promjene i proizvoda i procesa, što znači da te organizacije stalno tragaju za novim proizvodima i procesima.<sup>45</sup>

---

43 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 291.

44 [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_03.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf), pristupljeno 17.09.2018.

### 5.3. Društvena okolina

Pod društvenom okolinom podrazumijevaju se stavovi, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi u određenoj skupinili društvu. Pod društvenom okolinom misli se na određen sustav vrijednosti koje se pomiču u nekom društvu. On se odražava na sve subjekte u društvu, pa i na organizaciju. Sustav vrijednosti dominantan u određenom društvu odredit će okvire ponašanja organizacije i njezina menadžmenta.

Ekološki pokret ili pokret za zaštitu okoliša zauzimaju se za očuvanje svih prirodnih bogatstava kao što su voda, zrak, šume, rijeke, mora, jednom riječju svega onoga što smo posudili od svojih unuka. Takve okolnosti ljude sve više prisiljavaju na društveno odgovorno i etično ponašanje. Prema autorima J.H. Donnelly ml. , J.L. Gibson i J.M. Ivancevich poistovjećuju termine društvene odgovornosti, poslovne etike i menadžerske etike.

Društveno odgovorno ponašanje anticipativno je i preventivno, a ne reaktivno i zakašnjelo. Društveno odgovorna organizacija traži putove za rješavanje društvenih problema.<sup>46</sup>

### 5.4. Demografska okolina

Demografska okolina postaje sve važniji čimbenik organizacije koji menadžeri moraju poštovati i prilagođavati svoj način upravljanja i vođenja organizacije demografskim kriterijima. Demografska okolina na različite načine i dugoročno djeluje na organizaciju. Ona je potencijalan izvor rada s jedne strane, ali i izvor potencijalnih kupaca s druge strane. Organizacije bi trebale pratiti demografske trendove te iz njih iščitavati svoje tekuće i buduće strategije i ciljeve. Niska stopa nataliteta bez odgovarajućih mjera pronatalitetne politike stvarat će dugoročne i višestruke probleme tim zemljama.

Važnost demografske okoline bit će još izraženija u vremenima koja dolaze, i zbog narušavanja demografske slike tzv. Starog i novog svijeta i zbog integracijskih procesa koji prate pojedine dijelove svijeta. Demografska slika svijeta se mijenja i s obzirom na sve veću razinu i potrebu za obrazovanjem da bi se odgovorilo izazovima informacijske i komunikacijske tehnologije.<sup>47</sup>

---

46 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 294.

47 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 295.

## 5.5. Politička okolina

Teško je govoriti samo o političkoj okolini jer je ona organski povezana s društvenom i pravnom okolinom, a posebno je ta veza izražena između političke i pravne okoline. Prema autorima D. Hellriegel, S.E. Jackson i J.W. Slocum ml. pod politikom kao ističu, misli se na politički sustav, tj. Vlada li u nekom društvu demokracija, diktatura ili monarhija.

Otvorena, demokratska i tržištu orijentirana društva, kao obilježja određenog političkog sustava, poguduju i organizacijama da se razviju i iskažu sve svoje sposobnosti i kreativne potencijale. Politička okolina koja utječe na organizaciju kako ističu D. Campbell i T. Craig je slojevita i višerazinska. Tako na organizaciju utječe nadnacionalna, nacionalna i subnacionalna politika.

Svaka organizacija mora poštovati utjecaj svih tih politika, kao čimbenika organizacije i prilagođavati im se, posebno zato što se svaka organizacija nalazi u svim tim političkim okolinama. Organizacije i njihovi menadžeri se koriste različitim političkim strategijama kako bi se mogli nositi s pritiscima iz političke okoline. Pritom se ističe lobiranje kao pokušaj utjecaja na odluke vlade tako da joj se predoče informacije o posljedicama zakona koji namjerava donijeti. U političku okolinu spada i politička nesigurnost kao posljedica političkog rizika.<sup>48</sup>

Politički sustav nastoji stvoriti balans između konkurentskih interesa na opće prihvatljiv način. Politički se stoga uređuju:<sup>49</sup>

- Regulatorni i institucionalni okviri (Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o radu, PDV, Zakon o obrtu, bankama i sl.) čime se štiti poduzeća i potrošače od nelojalne poslovne prakse i bezobzirnog poslovnog ponašanja.
- Alokacija resursa i konjunktura (Država reagira u slučajevima diskriminacije radne snage, stvaranja monopola i sl. Javnom potrošnjom može ublažiti efekte recesije ili poticati gospodarski rast, subvencijama poticati ili porezima sputavati gospodarsku aktivnost i sl. )
- Socijalna sigurnost (država preraspodjeljuje dohotke izdvajanjem doprinosa za financiranje društvenih potreba npr. zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, školstva i sl.

---

48 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 297.

49 [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_3.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_3.pdf) ; pristupljeno 18.09.2018.

## 5.6. Pravna okolina

Pravna okolina uvelike je isprepletena s društvenom okolinom, posebno s političkom okolinom. Unatoč toj isprepletenosti, mišljenje je da je moguće govoriti o pravnoj okolini kao posebnom čimbeniku okoline koju organizacija mora poznavati i poštovati te djelovati u skladu s njom. Pod pravnom okolinom se podrazumijevaju svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje. Kako najvažnije zakone donosi parlament svake zemlje, svi poslovni i ini subjekti na koje se oni odnose moraju djelovati u skladu s njima.

Često se za pravnu okolinu upotrebljava izraz institucionalni uvjeti, a na njih organizacija uopće ne može djelovati, već im se moraju prilagođavati. Za razliku od ostalih čimbenika okoline, od institucionalnih uvjeta odnosno pravne okoline očekuje se što veća stabilnost kako bi organizacije imale jasne pravne okvire u kojima posluju.

S gledišta organizacija i njihova funkcioniranja bilo bi poželjno da se pravna okolina što rjeđe mijenja i da bude što stabilnija, kako bi se time osigurala dugoročna ulaganja u određenu poslu, čime bi se smanjila i pravna nesigurnost, a povećala sigurnost očekivanih rezultata u tom poslu. Stabilan ili relativno stabilan pravni okvir ulijevao bi pravnu sigurnost ne samo našim organizacijama nego još više stranim investitorima, koji su nam više nego potrebni u razvitku zemlje.

## 5.7. Kulturna okolina

Da bi organizacije bile uspješne moraju poznavati ne samo organizacijsku kulturu, tj. korporacijsku kulturu, nego i kulturu svoje lokalne zajednice, nacionalnu kulturu te kulturu zemalja u kojima posluju. Svaka kultura se može definirati kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera. Kulturne vrijednosti nisu genetski prenosive; one se od rođenja uče cijelog života. Organizacije stoga moraju poštovati vrijednosti i vrijednosne sustave različitih kultura. Danas je gotovo svako društvo multinacionalno, multikonfesionalno i višejezično.<sup>50</sup>

Organizacijska kultura odnosi se na sustav značenja koji je zajednički članovima neke organizacije, i koji tu organizaciju razlikuju od drugih organizacija.<sup>51</sup>

---

50 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 298.

51 Robbins Stephen P., Judge Timothy A.: Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 556.

Organizacijska kultura je skup ključnih vrijednosti, razumijevanja i normi uspostavljena između članova neke organizacije. Pri donošenju poslovnih odluka razlikuju se četiri važna pristupa:<sup>52</sup>

- Utilitarni pristup – usmjeren je na rezultate
- Individualistički pristup- smatra da je ponašanje moralno kada najbolje promovira osobne interese na dugi rok
- Moralno-pravni pristup – ljudska bića imaju temeljna prava i slobode koje se ne mogu oduzeti individualnim odlukama
- Pristup pravde – moralna odluka mora biti zasnovana na standardima jednakosti, nepristranosti i ponašanja.

## 5.8. Međunarodna okolina

Međunarodna okolina je organizacija koja posluje izvan matične zemlje. Prema autoru G.R. Jones-u on međunarodnu okolinu dijeli na opću i specifičnu. U opću međunarodnu okolinu uvrštava ekonomske, tehnološke, demografske, kulturne i društvene snage, a u specifičnu međunarodnu okolinu ubraja vladu, kupce, distributere, sindikate, konkurente i dobavljače.

Prema autoru R.L. Daft-u on pod međunarodnom okolinom razumijeva opću međunarodnu okolinu koju čine ekonomska, pravno-politička i društveno-kulturna okolina. Ključne komponente ekonomske okoline su: ekonomski razvoj, infrastruktura zemlje, tržište sirovina i proizvoda, dohodak per capita, ekonomski uvjeti itd. U pravno-političku okolinu uključuje: politički rizik, političku nestabilnost, zakone i propise, vladina preuzimanja, poreze i sl.; dok društveno-kulturnu okolinu čine društvene vrijednosti i vjerovanja, jezik, religija, formalno obrazovanje i slično. Jedina razlika između opće domaće i međunarodne okoline je samo u tome što isti čimbenici okoline u prvom slučaju djeluju na jednom tržištu, tj. Na tržištu jedne zemlje, a u drugom slučaju isti čimbenici opće okoline djeluju na različitim tržištima u različitim zemljama.<sup>53</sup>

---

52 Hunjet A.;Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever KC/VŽ,Varaždin,2014., str. 194.

53 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 301.



*Slika 14: Međunarodna okolina*

*Izvor: Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 299.*

## 5.9. Integracijski procesi

Integracijski procesi su od vanjskih čimbenika organizacije na koji pojedina organizacija može donekle utjecati je i ona sama jedan od subjekata koji se integrira s drugim organizacijama, bilo da im se pripaja ili se spaja. S integracijski procesima započinje analiza izravnih ili neposrednih čimbenika vanjske okoline organizacije, a njihov utjecaj na promjene u organizaciji je znatno veći.

Integracijski su procesi jedini vanjski čimbenik organizacije na koji i sama organizacija može utjecati, iako ne uvijek i u svim slučajevima. Integracijski procesi kao čimbenik organizacije izazivaju promjene i potiče promjene u organizacijama koje su ostale izvan integracija. Promjene koje integracija izaziva u organizaciji su velike i zahvaćaju cijelu organizacijsku strukturu, počevši od organizacije proizvodnje, preko organizacije izvanproizvodnih funkcija pa sve do organizacije menadžmenta i upravljanja. Integracijski procesi zajednički im je naziv ono što se naziva vanjski rast organizacije, za razliku od unutarnjeg rasta kada organizacija reinvestira profit u vlastiti posao.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 302.

Vanjski rast organizacije postiže se putem fuzije odnosno spajanja i pripajanja odnosno akvizicije. Integracija bi se najkraće mogla definirati kao proces spajanja i pripajanja organizacija radi postizanja sinergije. Spajanje, fuzija je jedan od oblika međuorganizacijskih odnosa, a nastaje spajanjem dvaju ili više organizacija i osnivanjem nove, treće organizacije. Kod akvizicije se jedna ili više organizacija pripaja odnosno pripajaju se drugoj organizaciji. U fuziju ulaze organizacije podjednake veličine i važnosti, a u akviziciji postoje velike razlike u veličini odnosno ekonomskoj snazi organizacija.



*Slika 15: Tipovi fuzija i akvizicija*

*Izvor: Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 306.*

U fuzijama su organizacijske promjene velike i radikalne, u svim elementima organizacijske strukture, jer od dviju ili više postojećih organizacija treba uspostaviti i organizirati jednu novu organizaciju, a kod akvizicije će organizacijske promjene biti manjeg opsega i ograničena dometa jer će se ta novopripojena organizacija najčešće interpolirati u postojeću organizacijsku strukturu roditeljske kompanije, kao jedna od njezinih organizacijskih jedinica. Integracija kao čimbenik organizacije utjecat će na racionalizaciju obavljanja poslovnih funkcija, posebno izvanproizvodnih funkcija, a modeli i razine integracije rezultiraju različitim modelima smještaja i obavljanja poslova izvanproizvodnih funkcija. Osim čvrstih oblika integracije kao što su fuzije i akvizicije, u suvremenim uvjetima poslovanja organizacije sve više ulaze u partnerske odnose odnosno strateške saveze.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 305.

Strateški savezi jedan su od najboljih i najbržih načina traženja odgovora za izazove novog vremena. Oni su u prednosti pred spajanjima i pripajanjima upravo zato što se mogu lakše i brže uspostaviti. Prema mišljenju autora D. Hellriegela, S.E. Jackson i J. W. Slocuma strateški savezi su kombinacija sinergije napora dvaju ili više organizacija, skupina ili pojedinaca na putu ostvarivanja zajedničkih ciljeva poštujući obilježja svakog člana saveza.

Prednosti strateških saveza su: smanjivanje rizika u poslovanju, ekonomija veličine ili racionalizacija koju ona donosi, promjena tehnologije, ostvarivanje konkurentskih prednosti, rušenje trgovačkih i inih prepreka, jačanje tržišne pozicije organizacija, značajnice preuzimanje znanja, smanjivanje troškova poslovanja.

Oblici strateških saveza prema autoru J. Child-u ovise:<sup>56</sup>

- o stupnju integracije između partnera
- o njihovu pravnom i vlasničkom obliku
- o njihovoj primarnoj strateškoj namjeri

## 5.10. Kupci

Kupci su najvažniji čimbenik vanjske okoline organizacije koji izravno utječe na nju i njezinu strukturu. Svaka organizacija mora pristupiti kupcima s najvećom mogućom pažnjom. Kupci su za organizaciju toliko važni da će cijela organizacija biti strukturirana prema modelu kupcima orijentirane organizacije.

Kupcima orijentirana organizacija je ona organizacija koja ima tzv. logičku strukturu, dakle strukturu najprimjereniju potrebama i interesima kupaca. Odnos prema kupcima uvelike ovisi o odnosu ponude i potražnje pojedinih proizvoda ili usluga, tj. Određen je stanjem savršene ili nesavršene konkurencije.<sup>57</sup>

Kupac je komitent (stranka) koji je uključen u proces sticanja imovine (bogaćenja) kompanije u vidu kupovine roba i usluga i koji je od interesa za kompaniju.<sup>58</sup>

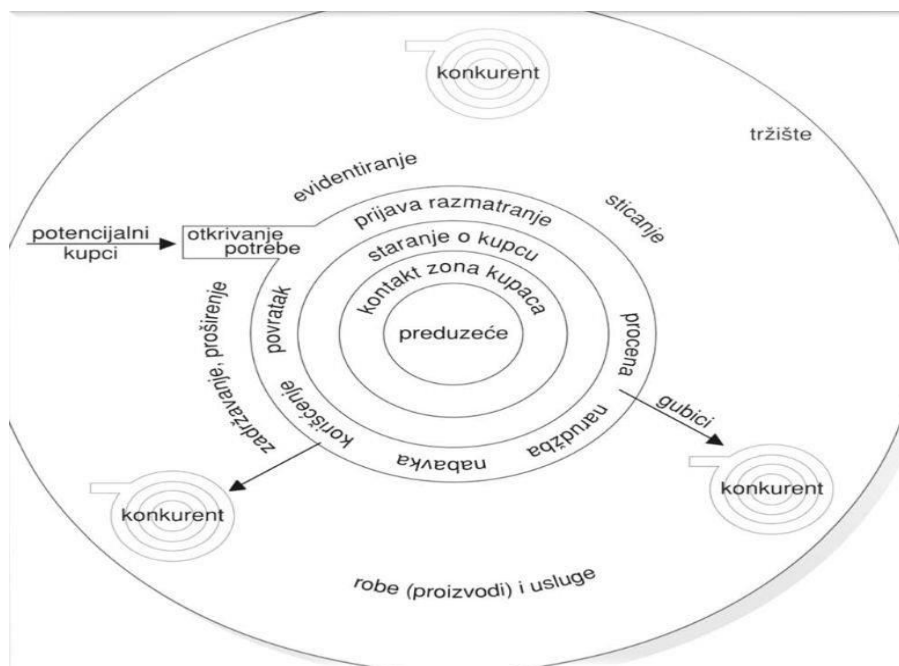
---

56 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 310.

57 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 313.

58 [http://www.ef.uns.ac.rs/Download/elektronsko\\_upravljanje\\_odnosima\\_sa\\_kupcima/2014-03-26-Kupac-odnos-upravljanje.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/Download/elektronsko_upravljanje_odnosima_sa_kupcima/2014-03-26-Kupac-odnos-upravljanje.pdf) ; pristupljeno 20.09.2018.





Slika 16: Životni ciklus kupca

Izvor: [http://www.ef.uns.ac.rs/Download/elektronsko\\_upravljanje\\_odnosima\\_sa\\_kupcima/2014-03-26-Kupac-odnos-upravljanje.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/Download/elektronsko_upravljanje_odnosima_sa_kupcima/2014-03-26-Kupac-odnos-upravljanje.pdf); pristupljeno 20.09.2018.

Kupci odabiru prodavače, proizvode, usluge na temelju dugoročne vrijednosti koje isti daju za njih, a ne na temelju dugoročne povijesti i nečijih iskustva. Očekivanja kupaca su uvjetovana iskustvima iz prošlih kupovina, savjetima prijatelja i poznanika, te informacijama i obećanjima marketera i konkurenata.<sup>59</sup>

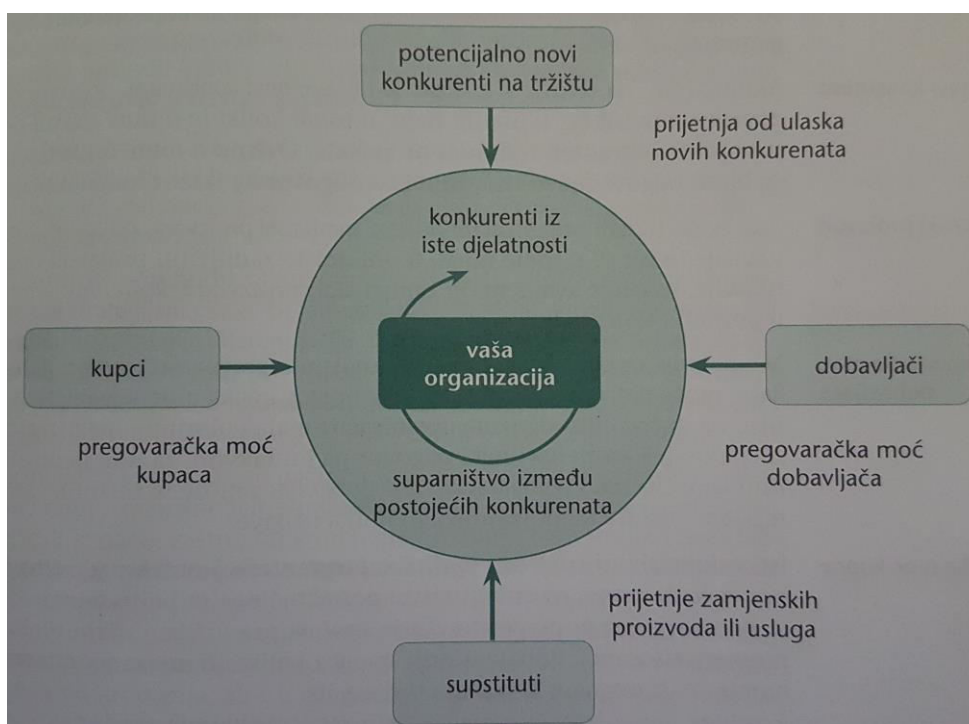
Kupci su najčešće članovi nabavne službe koji posjeduju autoritet za odobravanje kupovine, izbora dobavljača i ugovaranje uvjeta. Kupac posjeduje formalni autoritet za pregovore s dobavljačem, njegov izbor može biti pod znatnim utjecajem tehničkog osoblja ili tehnologa ako je riječ o materijalu i sirovinama. Očito je da kupčeve mogućnosti samostalnog izbora variraju ovisno o kompleksnosti kupovnog zadatka i stručnosti kupca.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%200002.pdf>; pristupljeno 20.09.2018.

<sup>60</sup> Kesić T.: Ponašanje potrošača, Opinio, Zagreb, 2006., str. 407.

## 5.11 Konkurencija

Svaka organizacija se na tržištu susreće s kupcima i konkurencijom pa se uz kupce i konkurencija javlja kao relevantan čimbenik organizacije koji ona mora poštovati i prilagođavati se njezinim uvjetima. Konkurencija je čimbenik okoline organizacije koji je nemoguće kontrolirati. Ona se ne najavljuje nego se pojavljuje bez najave, iznenada i mimo naše volje. Menadžment mora pronaći odgovarajuće strategije kao odgovor na izazove konkurencije. Konkurencijom se smatra organizacija iste djelatnosti. Unatoč istoj djelatnosti, da bi netko bio konkurent trebao bi biti podjednake snage odnosno tržišnog potencijala kao i ostali u toj industriji. Pitanjima konkurencije i odgovorima na njezine poteze bavili su se brojni autori, a najveći je doprinos autora M. E. Portera koji upozorava da su organizacije u bilo kojoj industriji izložene utjecaju pet snaga konkurencije i to: postojećoj konkurenciji, novoj nadolazećoj konkurenciji, zamjenskoj robi i uslugama, pritisku kupaca i pritisku dobavljača.<sup>61</sup>



Slika 17. Porterov model pet konkurentskih sila

Izvor: Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 317.

61 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 315.

Tablica 4 : Porterove konkurentske snage

Novi konkurenti tj. novopridošlice	Mogu ući na tržište i konkurirati
Zamjenski proizvodi i usluge	Mogu smanjiti udio organizacije na tržištu
Pregovaračka moć dobavljača	Može biti veća ili manja ovisno o tome je li ponuda tih proizvoda dostatna ili nedostatna sa stajališta potreba tržišta.
Pregovaračka moć kupca	Ovisiti će o pojedinačnom udjelu organizacije u ukupnim potrebama kupaca.
Jakost sadašnjeg suparništva u toj djelatnosti	Udio organizacije u ponudi ili potražnji u odnosu na ukupnu ponudu ili potražnji za tim proizvodima.

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

*Izrada tablice: Vlastiti rad autora*

Svaka od tih pet konkurentskih snaga traži od organizacije odgovarajuće promjene ili prilagodbe kako bi odgovorila na izazove konkurencije. Odgovori će ovisiti o konkurentskim snagama koje djeluju na organizaciju. Informacijska tehnologija, a posebno internet pojačava konkurenciju, ali ista ta tehnologija pruža priliku i za veće prihode samo ako se organizacija zna koristiti podacima i informacijama koje donosi ta tehnologija.

Organizacije se u borbi s konkurencijom mogu služiti različitim konkurentskim strategijama kako bi pobijedile. Među napoznatije strategije ubrajaju se strategija diferencijacije, strategija niskih troškova i strategija fokusiranja. Svaka od njih povećava konkurentsku prednost organizacije koja je primjenjuje, a ako se kombiniraju tada će njezina konkurentska prednost biti još veća.<sup>62</sup>

---

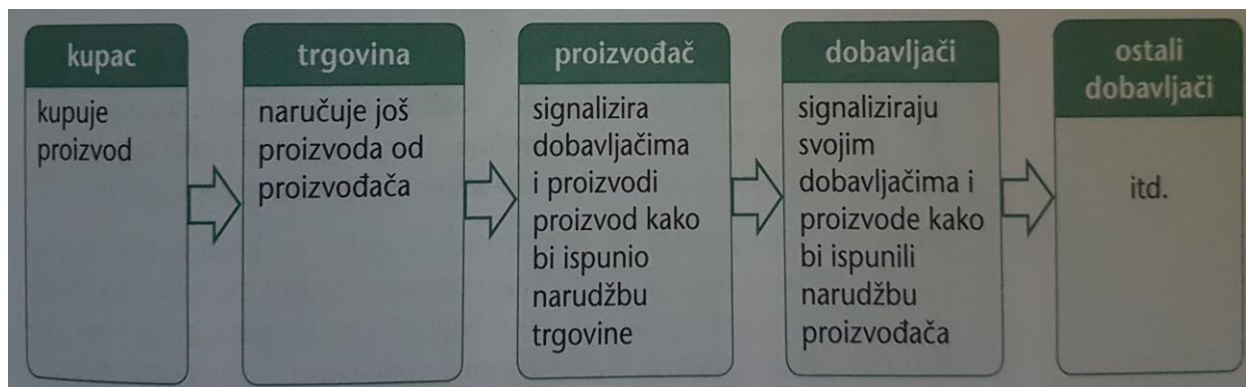
62 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 315.

## 5.12. Dobavljači

Kako se organizacije na tržištu nabave susreću s tržištem dobavljača za sirovine, materijal, energiju, novac, proizvode, dijelove i sklopove, posve je razumljivo da su i dobavljači relevantan čimbenik vanjske okoline organizacije. Od dobavljača se nabavlja sve što je potrebno za proizvodnju robe ili usluga. Broj dobavljača i dinamika nabave utjecat će i na organizaciju financijske funkcije koja mora podmirivati obveze prema dobavljačima. Ona ovisi o prodaji. Odnos kupaca i dobavljača određen je pregovaračkom moći kupca, odnosno dobavljača. U pravilu kupac je kralj, ali postoje robe, proizvodi i usluge kod kojih je pregovaračka moć dobavljača veća, jer je riječ o rijetkom dobru, specifičnom znanju ili neobnovljivom izvoru energije. On-line veze između kupaca i njihovih dobavljača omogućuju da se, kada u kupca zaliha materijala padne na određenu razinu, odmah automatski aktivira narudžba prema dobavljaču, kako bi on mogao opskrbi kupca na vrijeme.

Dobavljači su izuzetno važan čimbenik okoline organizacije. Veliku važnost u upravljanju nabavom ima vođenje JIT-a (engl. Just in Time), tj. sustava nabave upravo na vrijeme. On unapređuje odnose između kupca i dobavljača i donosi im višestruke koristi. Moderan oblik JIT-a u opskrbi kupaca od dobavljača uveo je Tauchi Ohiro u tvornici automobila Toyota. Taj sustav ne samo što osigurava opskrbu proizvodnje u pravom trenutku nego i smanjuje broj dobavljača.

JIT sustav je koristan za industrije u kojima se na montažnoj traci sklappaju odnosno ugrađuju dijelovi u konačan proizvod.<sup>63</sup>



Slika 18: Sustav zaliha s pravodobnim naručivanjem (Just in Time)

Izvor: Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 320.

<sup>63</sup> Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 320.

Prema mišljenju autora E. Bowmana i B. Koguta, japanci održavaju uspješan odnos između kupaca i dobavljača na temelju ovih načela:<sup>64</sup>

- kupac i dostavljač nastoje raditi dobro za obje strane ( win-win )
- kupac i dobavljač zajedno dijele mogućnosti neuspjeha
- jača strana uključuje slabiju u donošenje odluka
- u cijelom sustavu dobro se zna tko je vođa, a to će biti onaj partner koji se dokazao u dosadašnjem poslovanju.

### 5.13. Tržište rada

Kada se govori o tržištu rada misli se na ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije iz koje organizacija može dobiti potrebne zaposlenike. Ljudi su jedini živi element organizacije pa prema tome i njezin najdragocijeniji potencijal. Kvalitetni i sposobni zaposlenici, a posebno menadžment, uspješno će odgovoriti na sve izazove iz okoline. Zbog toga je za svaku organizaciju važno da ima kvalitetne, obrazovane i sposobne zaposlenike.

Ljudski potencijali koji s tržišta rada dolaze u organizaciju nisu homogena cjelina, što posebno vrijedi za multikulturalne sredine i globalne poslovne organizacije koje su rasprostranjene širom svijeta.<sup>65</sup>

Tržište rada u konačnici je mjesto gdje se možda i najbolje može procijeniti stanje nacionalnoga gospodarstva, budući da je cilj svake ekonomije blagostanje njenih građana odnosno što viši doseg životnog standarda. Iz nekih značajki tržišta rada ujedno se može iščitati (ne)kompatibilnost s obrazovnim sustavom koji bi trebao biti instrument njegova unapređenja odnosno unapređenja cjelokupne nacionalne ekonomije. Trenutno stanje hrvatskog tržišta rada otkriva dosta nepovoljnu strukturu, ali i nezadovoljavajuću dinamiku promjena, i kada se uspoređujemo s ostalim članicama EU, i kada se uspoređujemo sami sa sobom u vremenskoj dinamici.<sup>66</sup>

---

64 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 322.

65 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 322.

66 <https://www.hgk.hr/documents/trziste-rada-nezaposlenost-mladih-obrazovanje-radni-vijek-final-12201557b6ebf8a8c13.pdf> ; pristupljeno 20.09.2018.

## 6. Primjer iz prakse Ledo sladoledi

Ledo d.d. je danas najveći domaći proizvođač industrijskog sladoleda te najveći distributer smrznute hrane, stoga ne čudi što su Ledovi proizvodi prisutni u gotovo svakom domaćinstvu. Širok asortiman Ledovih proizvoda – sladoled, smrznuto voće i povrće, smrznuta riba, tijesta, gotova jela i meso kontinuirano se nadopunjuju novim inovativnim proizvodima koji odgovaraju visokim zahtjevima Ledovih potrošača. Prepoznatljiv, uvijek omiljen i vrlo popularan, Ledo osvaja svojom izvrsnom ponudom različitih proizvoda, vrhunskom kvalitetom i modernim izgledom.

Ledo d.d. neprestano radi na uvođenju modernih tehnologija i usavršavanju proizvodnih procesa te konstantno zadržava najviše moguće standarde na području distribucije i kvalitete. Više od 500 hladnjača opremljenih najsuvremenijom tehnologijom osigurava da proizvodi u najkraćem roku stignu do prodajnih mjesta. Također, više od 100.000 rashladnih uređaja na najatraktivnijim lokacijama diljem regije omogućuje da kupci u svakom trenutku mogu doći do svojih omiljenih smrznutih namirnica.<sup>67</sup>



Slika 19: Logo Ledo d.d

Izvor: [https://www.google.com/search?q=logo+ledo&client=firefox-b&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=7jCkwZLApE99fM%253A%252CMOJP77Qidhe8OM%252C&usq=AI4\\_kQ07U\\_87hdJo1rdBxo5IuCgkGiqhg&sa=X&ved=2ahUKEwin8veh39\\_dAhWNt4sKHTH-DuwQ9QEwBnoECAUQEA#imgrc=7jCkwZLApE99fM](https://www.google.com/search?q=logo+ledo&client=firefox-b&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=7jCkwZLApE99fM%253A%252CMOJP77Qidhe8OM%252C&usq=AI4_kQ07U_87hdJo1rdBxo5IuCgkGiqhg&sa=X&ved=2ahUKEwin8veh39_dAhWNt4sKHTH-DuwQ9QEwBnoECAUQEA#imgrc=7jCkwZLApE99fM) ; pristupljeno 29.09.2018.

<sup>67</sup> <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda> ; pristupljeno 29.09.2018.

Uz konstantno zadržavanje vrhunske razine kvalitete proizvoda, Ledo d.d. vodi računa i o društveno odgovornom poslovanju te kontinuirano brine o prirodi i okolišu. Zaštita okoliša jedan je od strateških ciljeva u poslovanju Leda, jer je briga o okruženju važna za nadolazeće generacije i buduće ljubitelje Ledo proizvoda. Osiguravajući ukusne i zdrave smrznute proizvode, Ledo ujedno aktivno zagovara zdrav život i pravilnu prehranu. Od samih svojih početaka Ledo je težio zadovoljstvu svojih kupaca, potrošača i ostalih zainteresiranih strana i to je cilj kojeg već više od pola stoljeća uspješno izvršava. Golemo iskustvo, spremno reagiranje na sve izazove tržišta te kontinuirana ulaganje u proizvodne, distribucijske i kadrovske resurse jamči vodeću poziciju na tržištu i u budućnosti.<sup>68</sup>

Ledo d.d. je u Hrvatskoj i regiji, najveći proizvođač i distributer industrijskog sladoleda i smrznute hrane. Unatoč snažnoj prisutnosti svjetske konkurencije, Ledo je na domaćem tržištu u svim kategorijama tržišni lider. Takvu tržišnu poziciju postiže prije svega širokim asortimanom kvalitetnih proizvoda koji se kontinuirano nadopunjuju novim inovativnim proizvodima koji odgovaraju visokim zahtjevima Ledovih potrošača. Prepoznatljiv, uvijek omiljen i vrlo popularan Ledo osvaja svojom izvrsnom ponudom različitih proizvoda, vrhunskom kvalitetom i modernim izgledom. Godine 1999. Ledo je prvi puta certificiran prema međunarodnom standardu ISO 9001 za upravljanje kvalitetom i od tada se Certifikat obnavlja svake godine. Iste godine, Ledo d.d. je implementirao HACCP i SSOP sustav za sigurnost hrane, odobren od Ministarstva poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja. Godine 2009. HACCP sustav je certificiran prema Codex Alimentarius-u, a istovremeno je proveden nadzor te certifikacija sustava za upravljanje okolišem prema međunarodnom standardu ISO 14001:2004. Krajem iste godine Ledo d.d. je certificiran za dio proizvoda prema Kosher standardu.

U prvoj polovici 2010. godine u potpunosti su implementirani, a potom certificirani IFS i BRC standardi. U prvoj polovici 2017. godine, implementiran je i certificiran sustav upravljanja energetske učinkovitosti prema zahtjevima norme ISO 50001, a sredinom 2017. godine certificiran je HALAL sustav za dio Ledovog asortimana. Tijekom 2017. godine provedena je tranzicija na norme ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015. Početkom 2018. godine integrirani sustav upravljanja upotpunjen je UTZ certifikatom. Ledo namjerava i dalje u cjelokupnom okruženju u kojem posluje, u zemlji i inozemstvu, graditi sliku moderne, pouzdane kompanije, koja će s dosadašnjim iskustvom i razvojem uvijek raditi u cilju zadovoljenja potreba specifičnih ciljnih skupina.<sup>69</sup>

---

68 <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda> ; pristupljeno 29.09.2018.

69 <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/kvaliteta-i-zastita-okolisa/integrirani-sustavi-upravljanja> ; pristupljeno 29.09.2018.

## Vrste Ledo sladoleda:

- **King Double** - Nezaboravnu avanturu u koju se upuštate s neodoljivim King double sladoledom, koji osvaja baršunasto kremastom vanilijom, slasnim nugatom i dvostrukom najfinijom čokoladom za dvostruki užitak, pamtit ćete zauvijek. Jednom kada probate King, on postaje vladar svih vaših snova i želja za slatkim rapsodijom okusa, on je jednostavno kralj užitka. Namijenjen je iskonskim ljubiteljima sladolednih delicija koji će se zadovoljiti isključivo najboljim okusom bez ikakvog kompromisa.



Slika 20: King Double

Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/sladoledi/king/king-double> , pristupljeno 29.09.2018.

- **Kornet Čokolada** - Odlična poslastica omiljena je među svim generacijama te već tradicionalno godinama uveseljava ljubitelje sladolednih deserta svih uzrasta. Neodoljiv okus čokolade razmazit će vaša i nepca vaše simpatije te uljepšati dan slatkim iznenađenjem. Kada želite privući pozornost drage osobe ili simpatije, poklonite joj Kornet Čokoladu i budite sigurni kako će vam odmah pokloniti slatki smiješak. Vječni zavodnik u vafl kornetu s okusom čokolade obogaćen komadićima čokolade i lješnjaka, uvijek privlači pozornost i uzdahe sladoledoljubaca.





Slika 21: Kornet Čokolada

Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/sladoledi/kornet/kornet-cokolada> , pristupljeno 29.09.2018.

- **Maximo Čokolada** - već pri prvom zalogaju, maksimalni užitek priuštiti će vam baršunasta vanilija, neodoljiva čokolada, lješnjak, nugat krema u srcu Maximo sladoleda, koji je dodatno obogaćen komadićima lješnjaka i nugatom. Premium kvaliteta pruža osjećaj savršenog slatkog zadovoljstva kojem je nemoguće odoljeti. Ništa manje od maksimalnog sladolednog doživljaja ne očekujte od ovog vrhunskog sladoleda.



Slika 22: Maximo Čokolada

Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/sladoledi/maximo/maximo-cokolada> , pristupljeno 29.09.2018.

- **Macho Vanilija** - Kremasta vanilija u kombinaciji s neodoljivim nugat punjenjem i hrskavom mliječnom čokoladom obogaćena vaflom, osvojit će sve ljubitelje kombinacije tri dobitna okusa – vanilije, lješnjaka i čokolade. Posebno iznenađenje koje vas očekuje već pri prvom zagrizu Macha, je njegova neodoljiva unutrašnjost punjena božanstvenim nugatom. Macho zavodniku nije moguće odoljeti zbog slatkog užitka koji vam pruža i ugodnog osjećaja osvježanja koji će vas u trenu obuzeti.



Slika 23: Macho vanilija

Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/sladoledi/macho/macho-vanilija> , pristupljeno 29.09.2018.

- **Snjeguljica** - prvi sladoled koji je proizveden u Ledu i koji je odmah osvojio srca ljubitelja nježne kremaste vanilije i hrskavog kakao preljeva, uvijek u nama budi lijepa sjećanja i slatke trenutke koje smo proveli u društvu neodoljive Snjeguljice.



Slika 24: Snjeguljica

Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/sladoledi/snjeguljica/snjeguljica>, pristupljeno 23.10.2018.

- **Quattro Chocomania** - Ledo je pronašao rješenje za sve vaše čokoladne probleme! Zove se prigodno Quattro Chocomania. Sladoled u kojemu se kriju sladoledi od tajanstvene bijele čokolade, nježne mliječne čokolade i veličanstvene tamne čokolade, a za potpuni doživljaj, uz sladolede od čokolade, našao se je zavodljivi chocorum sladoled.



Slika 25: Quattro Chocomania

Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/sladoledi/quattro/quattro-chocomania>, pristupljeno 29.09.2018.

- **Grandissimo stracciatella - šumsko voće** - Čarobne bobice šumskog voća u kombinaciji sa zavodljivom vanilijom obogaćenom komadićima čokolade i preljevom conitreaux čine profinjeni Grandissimo stracciatella – šumsko voće. Zavest će sve ljubitelje voćnih osvježavajućih deserata i udovoljiti neopisivoj želji za sladolednim užitkom.



Slika 26: Grandissimo stracciatella - šumsko voće

Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/sladoledi/grandissimo/grandissimo-stracciatella-sumsko-voce>, pristupljeno 29.09.2018.

- **Twice jagoda - vanilija - čokolada** - uz Twice jagoda-vanilija-čokolada više ne morate birati između najdražih okusa, jer je savršen spoj dostupan u jednom velikom pakiranju, koje će razveseliti sve ukućane i nenajavljene drage goste. Odličan je za osvježanje i kao slatki lagani desert.



*Slika 27: Twice jagoda - vanilija – čokolada*

Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/sladoledi/twice/twice-jagoda-vanilija-cokolada>, pristupljeno 29.09.2018.

- **Strauss vanilija - čokolada** - Simfonija okusa sadržana u delaciji Strauss sladoleda osvaja svojom neodoljivom melodijom od čokolade i baršunaste vanilije. Riječ je o desertu vrlo profinjenog i privlačnog izgleda koji će se odlično uklopiti u svečane večere ili velika obiteljska druženja te dodatno doprinijeti elegantnoj dekoraciji stola.



*Slika 28: Strauss vanilija – čokolada*

Izvor: <http://www.ledo.hr/hr/proizvodi/sladoledi/straus/straus-1>, pristupljeno 29.09.2018.

Koristeći svoj bogati asortiman visoko kvalitetnih proizvoda, Ledo ugostiteljima nudi razne vrste sladoleda, smrznutog tijesta, smrznutog povrća i voća, smrznute ribe, smrznutih gotovih jela te smrznutog mesa. Međusobno povjerenje, kvaliteta proizvoda i jaka distributivna mreža, glavni su razlozi činjenice da su naši proizvodi prisutni u gotovo svakom ugostiteljskom objektu.

Biti Ledov zaposlenik znači biti spreman na dijeljenje znanja, timski rad i učenje, što našu organizacijsku kulturu čini privlačnom potencijalnim novim članovima. Ključne Ledo vrijednosti koje osim stručnih znanja i vještina očekujemo od naših zaposlenika su stalni razvoj, fleksibilnost, predanost i proaktivnost. Brigom o osobnom rastu i razvoju pojedinaca i timova osiguravamo kontinuitet rasta kompanije.

Na stvaranju poticajne okoline za rad i na razvoju naših zaposlenika radimo kroz projekte razvoja kompetencija, mentorskog sustava te internih treninga. Jednako tako uz profesionalnost i ozbiljnost u poslu, Ledo njeguje i dobru atmosferu, kolegijalnost i prijateljske odnose među timovima.

Mnogobrojnim internim edukacijama omogućujemo učinkovit prijenos informacija i znanja, upoznajemo zaposlenike sa poslovnim procesima, rezultatima poslovanja, razvojnim strategijama te novitetima u poslovanju čime značajno utječemo na internu komunikaciju. Snaga i sinergija Agrokor koncerna omogućava nam i dijeljenje znanja sa stručnjacima ostalih kompanija. S kolegama iz kompanija Koncerna razmjenjujemo iskustva, znanja i dobre prakse po pitanju edukacijskih i razvojnih programa. Jedan od njih je Agrokor akademija u sklopu koje zajednički organiziramo i provodimo kvalitetne treninge, radionice i seminare čime ostvarujemo i značajan networking zaposlenika Koncerna.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ljudski-resursi/karijera-u-ledu>, pristupljeno 29.09.2018.

## 7. Istraživanje

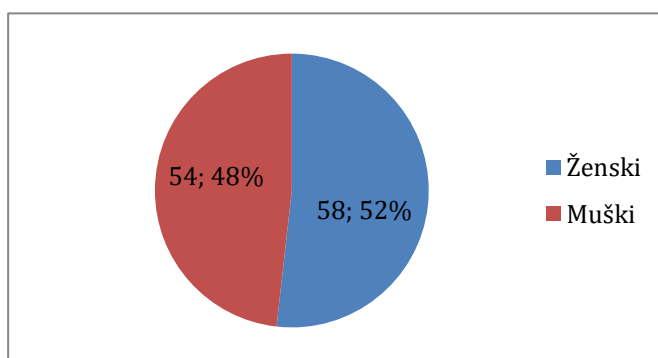
U ovom istraživanju cilj je bio istražiti koliko ljudi i koliko često konzumiraju Ledo sladolede. Sastavljena je anketa koja se sastoji od 15 pitanja sa ponuđenim odgovorima, te je bilo potrebno odabrati jedan odgovor. Anketom je ispitano 112 ispitanika, različitih dobnih skupina od kojih je 58 ženskih i 54 muška ispitanika. Sama anketa je bila anonimnog karaktera. Anketa je bila napravljena putem Google forms obrazaca. Anketom se želi ispitati zadovoljstvo ispitanika o Ledo sladoledima. Anketiranje se provodilo slanjem elektroničke pošte na određene mail adrese, slanjem linkova putem Messenger aplikacije i Viber aplikacije, a s pojedinim ispitanicima se anketa provodila osobno sa članovima Udruge slijepih Međimurske županije. Nakon prikupljenih anketnih odgovora, dobiveni podaci uvršteni su u excel program te se svaki odgovor pojedinačno analizirao statističkim metodama, što bude prikazano u nastavku putem tablica i grafikona.

Tablica 5: Pitanje1: „Spolna struktura ispitanika“

Spol ispitanika	Broj anketiranih	Struktura (%)
Ženski	58	51,78%
Muški	54	48,22%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 5 prikazuje spolnu strukturu ispitanika. Od ukupno 112 ispitanika, 51,78 % osoba je ženskog spola, a 48,22 % osoba je muškoga spola.



Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika

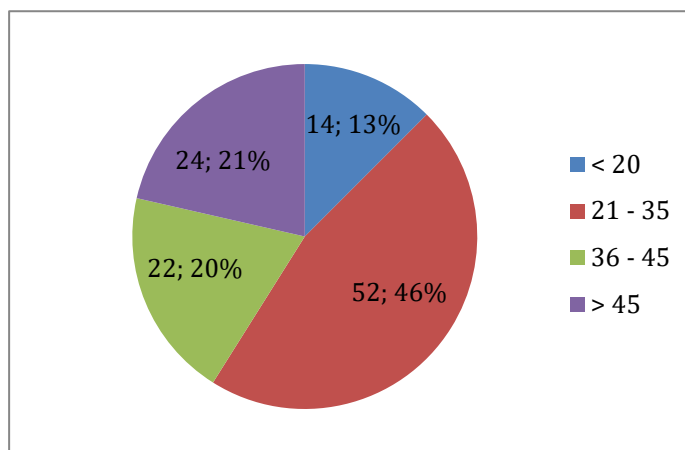
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 6: Pitanje 2: „Starosna struktura ispitanika“

Dob	Broj anketiranih	Struktura (%)
< 20	14	12,50%
21 - 35	52	46,43%
36 - 45	22	19,64%
> 45	24	21,43%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

U tablici 6 prikazana je starosna struktura ispitanika. Najveći broj ispitanika je u dobi od 21 do 35 godina, njih 46,43 %. Njih slijede ispitanici u dobi iznad 45 godina, njih 21,43 %. Nakon njih slijede ispitanici u dobi od 36 do 45 godina, njih 19,64 %. Najmanji broj ispitanika je u dobi ispod 20 godina, njih 12,50 %.



Grafikon 2: Starosna struktura ispitanika

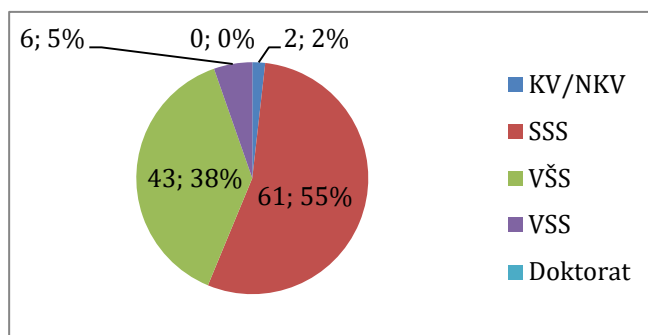
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 7: Pitanje 3: „Stupanj obrazovanja ispitanika“

Stupanj obrazovanja	Broj anketiranih	Struktura (%)
KV/NKV	2	1,78%
SSS	61	54,46%
VŠS	43	38,40%
VSS	6	5,36%
Doktorat	0	0,00%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Iz tablice 7 je vidljiv stupanj obrazovanja ispitanika. Najveći broj ispitanika je sa srednjom stručnom spremom, njih 54,46%, dok drugi najveći broj ispitanika je sa višom stručnom spremom, njih 38,40 %. Nakon njih slijede ispitanici sa visokom stručnom spremom, njih 5,36 %. Nakon njih slijede ispitanici sa KV/NKV, njih 1,78%, dok ispitanika sa doktoratom nije bilo.



Grafikon 3: Stupanj obrazovanja ispitanika

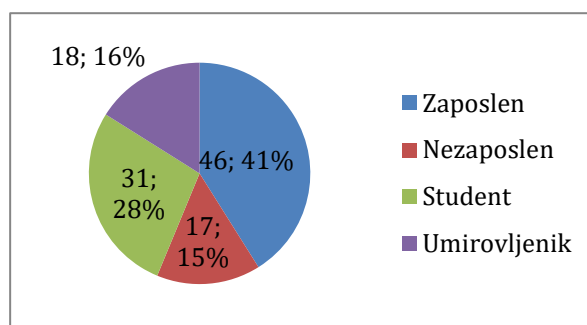
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 8: Pitanje 4: „Poslovni status ispitanika“

Poslovni status	Broj anketiranih	Struktura (%)
Zaposlen	46	41,07%
Nezaposlen	17	15,18%
Student	31	27,68%
Umirovljenik	18	16,07%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

U tablici 8 je vidljiv poslovni status ispitanika. Od ukupno 112 ispitanika, najviše njih je zaposlenih svega 41,07 %, dok sljedeći po redu su studenti od ukupno 27,68 % . Zatim slijede umirovljenici sa 16,07 %, te nezaposlene osobe sa 15,18 %.



Grafikon 4: Poslovni status ispitanika

Izvor: Vlastiti rad autora

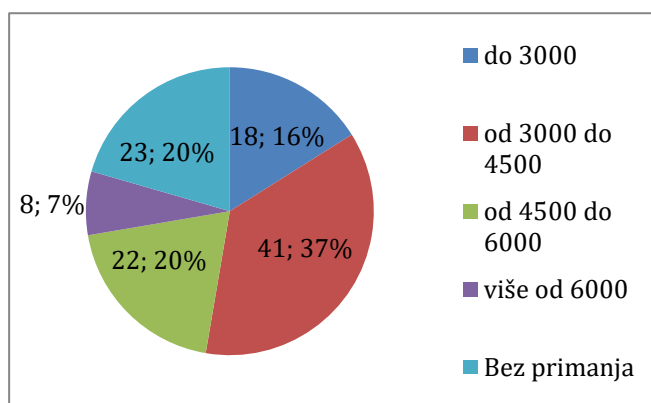


Tablica 9: Pitanje 5: „Mjesečna primanja ispitanika“

Mjesečna primanja	Broj anketiranih	Struktura (%)
do 3000	18	16,09%
od 3000 do 4500	41	36,60%
od 4500 do 6000	22	19,64%
više od 6000	8	7,14%
Bez primanja	23	20,53%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

U tablici 9 vidljiva su mjesečna primanja ispitanika. Od 112 ispitanika, najviše ispitanika ima primanja od 3000 do 4500 kuna, njih 36,60 %. Zatim slijede ispitanici bez primanja, njih 20,53 %. Nakon njih dolaze ispitanici sa primanjima od 4500 do 6000 kuna, njih 19,64 %. Na kraju dolaze ispitanici s primanjima do 3000 kuna, njih 16,09 %.



Grafikon 5: Mjesečna primanja ispitanika

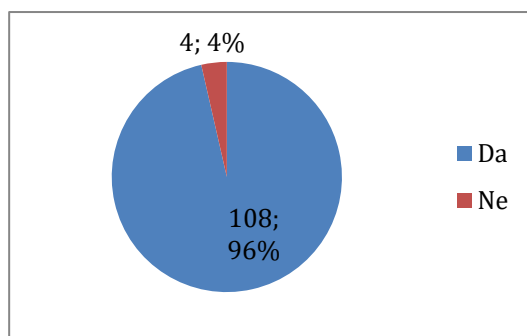
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 10: Pitanje 6: „Konzumirate li Ledo sladolede“

Konzumacija Ledo sladoleda	Broj anketiranih	Struktura (%)
Da	108	96,43%
Ne	4	3,57%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

U tablici 10 vidljivo je da od ukupno 112 ispitanika, njih 96,43 % konzumiraju Ledo sladolede, a dok 3,57 % ispitanika ne konzumira Ledo sladolede.



Grafikon 6: Konzumacija Ledo sladoleda

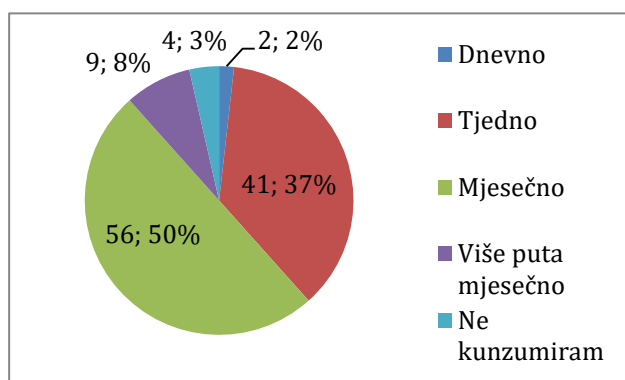
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 11: Pitanje 7: „Koliko često konzumirate ledno sladoled“

Konzumacija Ledo sladoleda	Broj anketiranih	Struktura (%)
Dnevno	2	1,80%
Tjedno	41	36,60%
Mjesečno	56	50,00%
Više puta mjesečno	9	8,03%
Ne konzumiram	4	3,57%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

U tablici 11 je vidljivo koliko često se konzumira Ledno sladoled. Možemo vidjeti da od 112 ispitanika, njih 108 konzumira sladoled, a dok 4 ispitanika ne konzumiraju sladoled. Iz tablice je vidljivo da njih 50% konzumira sladoled na mjesečnoj razini, a dok 36,60 % ispitanika konzumira sladoled na tjednoj razini. Nekoliko ispitanika, njih 3,57 % konzumirana sladoled više puta mjesečno. Najmanji broj anketiranih konzumira sladoled na dnevnoj razini od 1,80 %.



Grafikon 7: Konzumacija sladoleda

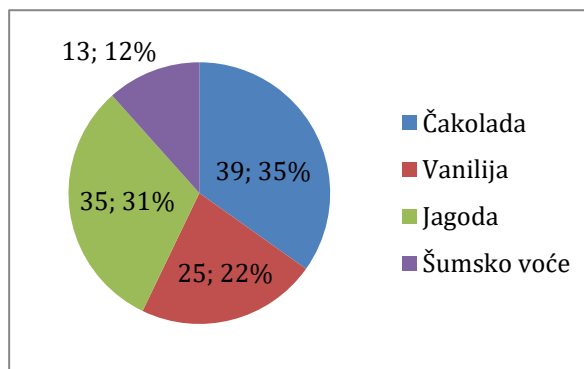
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 12: Pitanje 8: „ Koji je vaš omiljeni okus sladoleda“

Okus sladoleda	Broj anketiranih	Struktura (%)
Čokolada	39	34,82%
Vanilija	25	22,32%
Jagoda	35	31,25%
Šumsko voće	13	11,61%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Iz tablice 12 su vidljivi omiljeni okusi sladoleda. Od 112 anketiranih ispitanica, njih 39 odnosno 34,82 % obožava čokoladu, zatim 35 ispitanika odnosno 31,25 % voli jagodu. Zatim slijedi okus sladoleda vanilija sa 25 ispitanika odnosno 22,32 %, te na kraju šumsko voće sa 13 ispitanika odnosno 11,61 %.



Grafikon 8: Okus sladoleda

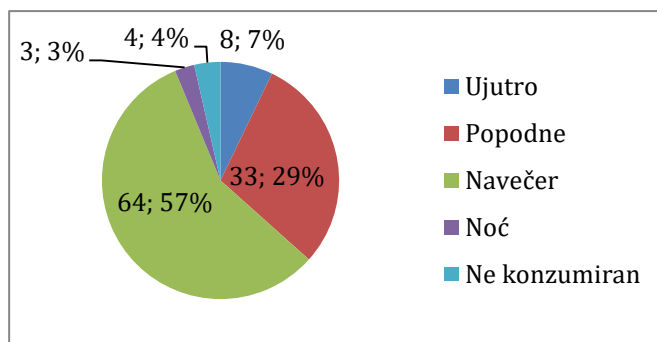
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 13: Pitanje 9: „ U koje doba dana jedete sladoled“

Doba dana	Broj anketiranih	Struktura (%)
Ujutro	8	7,15%
Popodne	33	29,46%
Navečer	64	57,14%
Noć	3	2,68%
Ne konzumiran	4	3,57%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Prema tablici 13 vidljivo je da je najbolje doba za konzumaciju sladoleda navečer, te 57,14 % ispitanika konzumira sladoled navečer. Zatim slijedi 29,46 % ispitanika koji konzumiraju sladoled popodne, zatim 7,15 % ispitanika konzumira sladoled ujutro, a 3,57 % ispitanika konzumira sladoled u noći. Dok 4 ispitanika odnosno 3,57 % ne konzumiraju sladoled.



Grafikon 9: Konzumiranje sladoleda (kada)

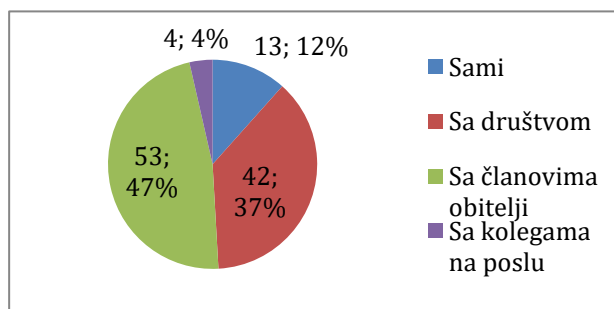
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 14: Pitanje 10: „Najčešće jedete sladoled:“

Odgovori	Broj anketiranih	Struktura (%)
Sami	13	11,60%
Sa društvom	42	37,50%
Sa članovima obitelji	53	47,32%
Sa kolegama na poslu	4	3,57%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Prema tablici 14 vidljivo je da se najviše jede sladoled sa članovima obitelji, njih 47,32 %, zatim sa društvom njih 37,50 %. Zatim slijedi 13 ispitanika odnosno 11,60 % koji jedu sami, te 4 ispitanika odnosno 3,57 % koji jedu s kolegama na poslu.



Grafikon 10: Konzumiranje sladoleda (s kim)

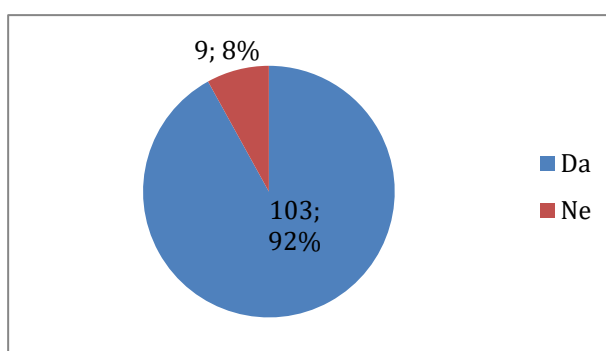
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 15: Pitanje 11: „ Mislite li da su cijene sladoleda previsoke“

Odgovori	Broj anketiranih	Struktura (%)
Da	103	91,96%
Ne	9	8,04%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Prema tablici 15 vidljivo je da od 112 anketiranih ispitanika, njih 103 odnosno 91,96 % ispitanika smatra da su cijene previsoke, dok ostalih 9 odnosno 8,04 % ispitanika smatra da cijene nisu previsoke.



Grafikon 11: Cijena sladoleda

Izvor: Vlastiti rad autora

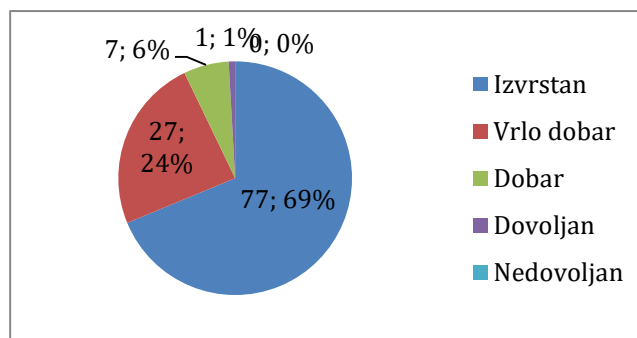
Tablica 16: Pitanje 12: „Kuju ocjenu biste dali za okus Ledo sladoleda“

Ocjena	Broj anketiranih	Struktura (%)
Izvrstan (5)	77	68,75%
Vrlo dobar (4)	27	24,10%
Dobar (3)	7	6,25%
Dovoljan (2)	1	0,90%
Nedovoljan (1)	0	0,00%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Ledo sladoledi imaju izvrstan okus. Najviše ispitanika ocjenilo je s ocjenom izvrstan i to njih 68,75 %. Zatim slijedi ocjena vrlo dobar koju je dodijelilo ukupno 27 ispitanika odnosno 24,10

%, zatim slijedi ocjena dobar koju je dodijelilo ukupno 7 ispitanika odnosno 6,25%, te ocjenu dovoljan dodijelio je 1 ispitanik odnosno 0,90%, dok ocjene nedovoljan nije bilo.



Grafikon 12: Ocjena okusa Ledo sladoleda

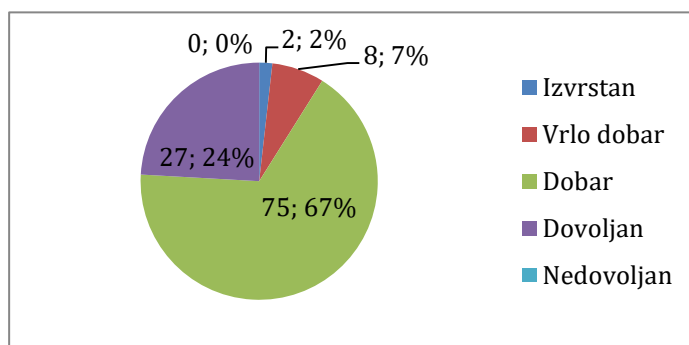
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 17: Pitanje 13: „Koju ocjenu biste dali za ambalažu Ledo sladoleda“

Ocjena	Broj anketiranih	Struktura (%)
Izvrstan (5)	2	1,78%
Vrlo dobar (4)	8	7,14%
Dobar (3)	75	66,96%
Dovoljan (2)	27	24,12%
Nedovoljan (1)	0	0,00%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Prema tablici 17 može se zaključiti da je ambalaža zadovoljavajuća. Najveći broj ispitanika ocjenilo je s ocjenom dobar (3) odnosno 66,96%, zatim slijedi ocjena dovoljan (2) odnosno 24,11%. Ocjenu vrlo dobar (4) dodijelilo je 8 ispitanika odnosno 7,14%, zatim slijedi ocjena izvrstan (5) koju je dodijelilo 2 ispitanika odnosno 1,78%.



Grafikon 13: Ocjena ambalaže Ledo sladoleda

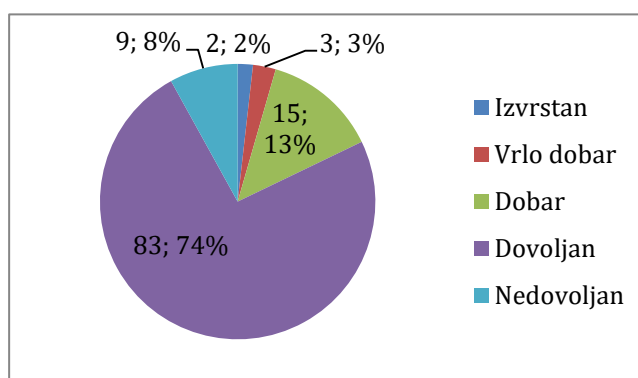
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 18: Pitanje 14: „Koju ocjenu biste dali za cijenu Ledo sladoleda“

Ocjena	Broj anketiranih	Struktura (%)
Izvrstan	2	1,78%
Vrlo dobar	3	2,68%
Dobar	15	13,41%
Dovoljan	83	74,10%
Nedovoljan	9	8,03%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Prema tablici 18 vidljivo je da najviše ispitanika nije zadovoljno s cijenom Ledo sladoleda. Najviše ispitanika njih 83 odnosno 74,10% ocjenilo je ocjenom dovoljan, a 9 ispitanika odnosno 8,03% ocjenilo ocjenom nedovoljan. Zatim slijedi ocjena dobar sa 15 ispitanika odnosno 13,41%, zatim ocjena vrlo dobar sa 3 ispitanika odnosno 2,68% , te ocjena izvrstan s 2 ispitanika odnosno 1,78%.



Grafikon 14: Ocjena cijene Ledo sladoleda

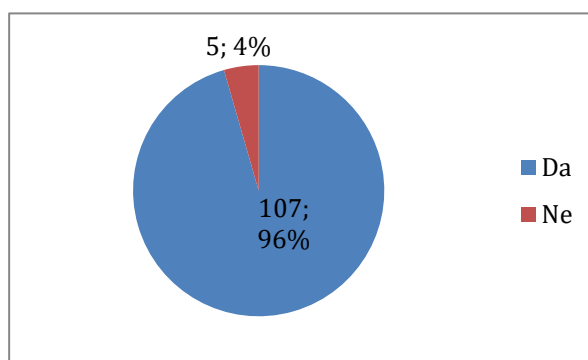
Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 19: Pitanje 15: „Da li ste zadovoljni ponudom Ledo sladoleda“

Zadovoljstvo ponudom	Broj anketiranih	Struktura (%)
Da	107	95,54%
Ne	5	4,46%
Ukupno	112	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Iz tablice 19 vidljivo je da su ispitanici zadovoljni ponudom Ledo sladoleda. Od ukupno 112 ispitanika, njih 107 odnosno 95,54% je zadovoljno ponudom Ledo sladoleda, a dok je ostalih 5 ispitanika odnosno 4,46% nezadovoljno ponudom Ledo sladoleda.



Grafikon 15: Ocjena cijene Ledo sladoleda

Izvor: Vlastiti rad autora

## 7.1. Diskusija rezultata

Cilj ovog istraživanja bio je dobiti informacije o navikama i konzumaciji Ledo sladoleda, tj. s kim i koji sladoled konzumiraju ispitanici. Ukupnim rezultatom od 112 anketiranih ispitanika dolazi se do zaključka da 96,43 % ispitanika konzumira Ledo sladoled, dok njih 3,57% konzumira druge Ledo proizvode. U ovom istraživanju najviše je bilo ispitanika u dobi od 21 do 35 godine (6,43%). Prema anketnim odgovorima najviše je bilo ispitanika sa srednjom stručnom spremom (54,46%) i 38,40% sa višom stručnom spremom. Prema odgovorima najviše ima zaposlenih osoba - 41,07%, dok za njima slijede studenti - 27,68%. Dobivenim rezultatima vidljivo je da 41 ispitanik odnosno 36,60% imaju mjesečna primanja od 3000 tisuće kuna do 4500 tisuće kuna što predstavlja niska primanja u Republici Hrvatskoj u odnosu na druge države članice Europske unije.

Prema odgovorima iz ankete najviše ispitanika konzumira Ledo sladolede na mjesečnoj osnovi i to od 50%, a 36,60% tjedno. Prema dobivenim odgovorima omiljen okus sladoleda je



čokolada - 34,82%, a nakon nje slijedi jagoda sa 31,25% ispitanika. Prema anketi omiljeno doba dana za konzumaciju Ledo sladoleda ispitanicima je navečer i to za 57,14% ispitanika. Istraživanje je pokazalo da ispitanici najviše konzumiraju sladoled sa članovima obitelji i to 47,32% dobivenih odgovora, te u društvu 37,5% ispitanika.

Istraživanje je pokazalo da 91,96% ispitanika smatra da su cijene sladoleda previsoke, dok njih 8,04% smatra da nisu. Prema dobivenim odgovorima 68,75% ispitanika smatra da je okus Ledo sladoleda izvrstan. Prema anketnim odgovorima ispitanika njih 66,96% su prosječno zadovoljni s ambalažom Ledo sladoleda. Istraživanje je pokazalo da su 107 anketirana ispitanika odnosno 95,54% zadovoljno ponudom Ledo sladoleda, dok njih 5 odnosno 4,46% nezadovoljno ponudom sladoleda.

## 8. Zaključak

U ovom radu dana je analiza svih čimbenika organizacije. Analizom svih čimbenika organizacije može se zaključiti da su međusobno povezani i da ih je nemoguće promatrati kao posebnu cjelinu, te da poslovanje organizacije ovisi o svim unutarnjim i vanjskim čimbenicima.

Unutarnji čimbenici se analiziraju unutar organizacije i na njih se može utjecati. Čimbenici su međusobno povezani i zatajenjem jednog od čimbenika moglo bi rezultirati raspadom organizacije. Svaka organizacija ima svoj životni vijek odnosno ciklus, kao i ljudi koji doprinose svojim radom i znanjem boljem poslovanju organizacije. U svemu tome važna je dobra komunikacija među djelatnicima i dobri međuljudski odnosi u organizaciji. U odnosu na unutarnje čimbenike postoje i vanjski čimbenici na koje organizacije nema utjecaj nego se tim čimbenicima organizacija treba prilagođavati. Politika i pravna okolina, kao jedan od vanjskih čimbenika, predstavljaju veliku prijetnju organizaciji iz razloga što u Republici Hrvatskoj to područje ne funkcionira kako bi trebalo. Konkurencija kao vanjski čimbenik je uvijek prisutna i može biti također opasna za organizaciju. Zato se menadžeri u organizaciji moraju toj konkurenciji oduprijeti tj. pronaći načine da budu konkurentniji drugim organizacijama. Za uspješnost svake organizacije važnu ulogu imaju i kupci, koje treba zadovoljiti kvalitetom proizvoda i proizvodnjom novih proizvoda.

Istraživanjem jedne vrste Ledo proizvoda (sladoledi) dobiveni su dobri rezultati i korisnici su zadovoljni njima. Uz provedeno istraživanje trebalo bi još istražiti druge Ledo proizvode kao što su ribe, tijesta, gotova jela, meso i voće i povrće.

Može se zaključiti da su unutarnji i vanjski čimbenici organizacije vrlo važan faktor svake organizacije, jer bez samo jednog čimbenika organizacija ne bi dobro funkcionirala.

# Literatura

## Knjige:

1. Bobera D., Hunjet A., Kozina G.: Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin , 2015.
2. Buble M.: Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010.
3. Galetić L.: Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, 2011.
4. Hunjet A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.
5. Kesić T.: Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003.
6. Kesić T.: Ponašanje potrošača, Opinio, Zagreb, 2006.
7. Robbins Stephen P., Judge Timothy A.: Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, 2009.
8. Sikavica P., Hernaus T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011.
9. Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
10. Škrtić M., Mikić M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo Zagreb, 2011.
11. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M.: Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, 2004.

## Internet izvori:

1. <https://ldap.zvu.hr/~sonjak/Predavanja/Organizacija.pdf>, pristupljeno 29.10.2018.
2. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf), pristupljeno 12.09.2018.
3. [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/3.%20Unutarnji%20imbenici\\_organizacije\\_2016\\_web.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/3.%20Unutarnji%20imbenici_organizacije_2016_web.pdf), pristupljeno 12.09.2018.
4. [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/Unutarnji%20cimbenici%20organizacije\\_5.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/Unutarnji%20cimbenici%20organizacije_5.pdf), pristupljeno 19.09.2018.
5. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_03.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf), pristupljeno 17.09.2018.
6. [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_3.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_3.pdf), pristupljeno 18.09.2018.
7. [http://www.ef.uns.ac.rs/Download/elektronsko\\_upravljanje\\_odosima\\_sa\\_kupcima/2014-03-26-Kupac-odnos-upravljanje.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/Download/elektronsko_upravljanje_odosima_sa_kupcima/2014-03-26-Kupac-odnos-upravljanje.pdf), pristupljeno 20.09.2018.
8. <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%200002.pdf>, pristupljeno 20.09.2018.
9. <https://www.hgk.hr/documents/trziste-rada-nezaposlenost-mladih-obrazovanje-radni-vijek-final-12201557b6ebf8a8c13.pdf>, pristupljeno 20.09.2018.
10. <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda>, pristupljeno 29.09.2018.

11. <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/profil-leda>, pristupljeno 29.09.2018.
12. <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/kvaliteta-i-zastita-okolisa/integrirani-sustavi-upravljanja>, pristupljeno 29.09.2018.
13. <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ljudski-resursi/karijera-u-ledu>, pristupljeno 29.09.2018.
14. <http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ljudski-resursi/karijera-u-ledu>, pristupljeno 29.09.2018.

## Popis slika

1. Slika 1: Kako organizacija stvara vrijednost
2. Slika 2: Razvoj vizije
3. Slika 3: SMART ciljevi
4. Slika 4: Prikaz funkcionalne strategije
5. Slika 5: Proces evaluiranja i kontrole strategije
6. Slika 6: Veličine poduzeća prema Zakonu o računovodstvu iz 2007. Godine
7. Slika 7: Razlike između malog i velikog poduzeća
8. Slika 8: Obilježja uslužne tehnologije nasuprot obilježjima proizvodne tehnologije
9. Slika 9: Obilježja organizacijske strukture u različitim proizvodnim tehnologijama
10. Slika 10: Portfolio ljudskih potencijala
11. Slika 11: čimbenici koji određuju lokaciju organizacije
12. Slika 12: Faze u životnom ciklusu organizacije
13. Slika 13: Obilježja organizacije u pojedinim fazama njezina životnog ciklusa
14. Slika 14: Okolina organizacije
15. Slika 15: Međunarodna okolina
16. Slika 16: Tipovi fuzija i akvizicija
17. Slika 17: Životni ciklus kupca
18. Slika 18. Porterov model pet konkurentskih sila
19. Slika 19 : Sustav zaliha s pravodobnim naručivanjem ( Just in Time)
20. Slika 20: Logo Ledo d.d
21. Slika 21: King Double
22. Slika 22: Kornet Čokolada
23. Slika 23: Maximo Čokolada
24. Slika 24: Snjeguljica
25. Slika 25: Quattro Chocomania
26. Slika 26: Grandissimo stracciatella - šumsko voće
27. Slika 27: Twice jagoda - vanilija – čokolada
28. Slika 28: Strauss vanilija – čokolada

## Popis tablica

Tablica 1: Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu

Tablica 2: Tri osnovne kategorije ciljeva

Tablica 3: Faze životnog ciklusa organizacije prema autorima J.R. Limberly-u i R.H. Miles-u

Tablica 4 : Porterove konkurentske snage

Tablica 5: Pitanje 1: „Spolna struktura ispitanika“

Tablica 6: Pitanje 2: „Starosna struktura ispitanika“

Tablica 7: Pitanje 3: „Stupanj obrazovanja ispitanika“

Tablica 8: Pitanje 4: „Poslovni status ispitanika“

Tablica 9: Pitanje 5: „Mjesečna primanja ispitanika“

Tablica 10: Pitanje 6: „Konzumirate li ledo sladolede“

Tablica 11: Pitanje 7: „Koliko često konzumirate ledo sladoled“

Tablica 12: Pitanje 8: „Koji je vaš omiljeni okus sladoleda“

Tablica 13: Pitanje 9: „U koje doba dana jedete sladoled“

Tablica 14: Pitanje 10: „Najčešće jedete sladoled:“

Tablica 15: Pitanje 11: „ Mislite li da su cijene sladoleda previsoke“

Tablica 16: Pitanje 12: „Koju ocjenu biste dali za okus Ledo sladoleda“

Tablica 17: Pitanje 13: „Koju ocjenu biste dali za ambalažu Ledo sladoleda“

Tablica 18: Pitanje 14: „Koju ocjenu biste dali za cijenu Ledo sladoleda“

Tablica 19: Pitanje 15: „Da li ste zadovoljni ponudom Ledo sladoleda“

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika

Grafikon 2: Starosna struktura ispitanika

Grafikon 3: Stupanj obrazovanja ispitanika

Grafikon 4: Poslovni status ispitanika

Grafikon 5: Mjesečna primanja ispitanika

Grafikon 6: Konzumacija Ledo sladoleda

Grafikon 7: Konzumacija sladoleda

Grafikon 8: Okus sladoleda

Grafikon 9: Jedenje sladoleda (kada)

Grafikon 10: Jedenje sladoleda (s kim)

Grafikon 11: Cijena sladoleda

Grafikon 12: Ocjena okusa Ledo sladoleda

Grafikon 13: Ocjena ambalaže Ledo sladoleda

Grafikon 14: Ocjena cijene Ledo sladoleda

Grafikon 15: Ocjena cijene Ledo sladoleda

# Prilozi

Izgled provedenog upitnika:

## Čimbenici oblikovanja organizacije na primjeru Ledo sladoleda

Anketni upitnik izrađen je u svrhu istraživanja i prikupljanja podataka za izradu diplomskog rada na temu "Čimbenici oblikovanja organizacije na primjeru Ledo sladoleda" (diplomski studij Poslovna ekonomija, smjer Međunarodna trgovina, Sveučilište Sjever)

\*Obavezno



1. Spol: \*

- Žensko
- Muško

2. Starosna dob: \*

- <20
- 21-35
- 36-45
- >45

3. Stupanj obrazovanja: \*

- KV/NKV
- SSS
- vŠs
- vSS
- DOKTORAT

4. Poslovni status: \*

- Zaposlen
- Nezaposlen
- Student
- Umirovljenik



5. Kolika su vaša mjesečna primanja? \*

- do 3000 kn
- od 3000 kn do 4500 kn
- od 4500 kn do 6000 kn
- više od 6000 kn
- bez primanja

8. Koji je vaš omiljeni okus sladoleda? \*

- Čokolada
- Vanilija
- Jagoda
- Šumsko voće

9. U koje doba dana jedete sladoled? \* <sup>...</sup>

- Ujutro
- Popodne
- Navečer
- Noć

6. Konzumirate li Ledo sladolede? \*

- Da
- Ne

7. Koliko često konzumirate Ledo sladoled? \*

- Dnevno
- Tjedno
- Mjesečno
- Više puta mjesečno

10. Najčešće jedete sladoled : \*

- Sami
- Sa društvom
- Sa članovima obitelji
- Sa kolegama na poslu

11. Mislite li da su cijene sladoleda previsoke? \*

- Da
- Ne

12. Koju ocjenu biste dali za okus Ledo sladoleda? \*

- Izvrstan (5)
- Vrlo dobar (4)
- Dobar (3)
- Dovoljan (2)
- Nedovoljan (1)

13. Koju ocjenu biste dali za ambalažu Ledo sladoleda? \*

- Izvrstan (5)
- Vrlo dobar (4)
- Dobar (3)
- Dovoljan (2)
- Nedovoljan (1)

14. Koju ocjenu biste dali za cijenu Ledo sladoleda? \*

- Izvrstan (5)
- Vrlo dobar (4)
- Dobar (3)
- Dovoljan (2)
- Nedovoljan (1)

15. Da li ste zadovoljni ponudom Ledo sladoleda? \*

- Da
- Ne

Izvor: Vlastiti rad autora, Google Obrasci

[https://docs.google.com/forms/d/13uRuev7ZhFzOBG9fh7rVV\\_gaZAghcM\\_3RPSBStf\\_jE/edit](https://docs.google.com/forms/d/13uRuev7ZhFzOBG9fh7rVV_gaZAghcM_3RPSBStf_jE/edit)



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ANTONIO ŽITNJAK pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom

UNUTARNJI I VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE I NJIHOV  
UTJECAJ NA ORGANIZACIJSKU KULTURU NA PRIMJERU TVRTKE LEDO D.O.  
te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:  
Antonio Žitnjak

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ANTONIO ŽITNJAK neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom

UNUTARNJI I VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE I NJIHOV UTJECAJ NA  
ORGANIZACIJSKU KULTURU NA PRIMJERU TVRTKE LEDO D.O.  
čiji sam autor.

Student:  
Antonio Žitnjak