

# Čimbenici oblikovanja organizacije na primjeru Franck čajeva

---

**Makopek-Pušec, Martina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:626040>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-28**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



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



DIPLOMSKI RAD br. 118/PE/2017

**ČIMBENICI OBLIKOVANJA**  
**ORGANIZACIJE NA PRIMJERU FRANCK**  
**ČAJEVA**

Martina Makopek-Pušec

Varaždin, veljača 2017.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br. 118/PE/2017

**ČIMBENICI OBLIKOVANJA**  
**ORGANIZACIJE NA PRIMJERU FRANCK**  
**ČAJEVA**

Student:  
Martina Makopek-Pušec, 0274/336D

Mentor:  
izv.prof.dr.sc Anica Hunjet

Varaždin, veljača 2017.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	MARTINA MAKOPEK-PUŠEC	MATIČNI BROJ	0274/336D
NASLOV RADA	ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE NA PRIMJERU FRANCK ČAJEVA		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	THE ORGANIZATIONAL SHAPING FACTORS ON FRANCK TEA EXAMPLE		
KOLEGIJ	ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE		
MENTOR	IZV.PROF.DR.SC. ANICA HUNJET		
ČLANOVI POVIJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina, predsjednik		
	2. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, član		
	3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. doc. dr. sc. Damira Đukec, zamjenski član		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	118/PE/2017
OPIS	

Cilj ovog diplomskog rada je ukazati na važnosti čimbenika oblikovanja organizacije, upoznati se sa samom organizacijom, njenoj važnosti i značaju te organizacijskom strukturom. Utjecaj čimbenika je osobito važan na oblikovanje organizacijske strukture. Postoje unutarnji čimbenici organizacije i vanjski čimbenici organizacije. Za razliku od unutarnjih čimbenika, na koje organizacija može djelovati i koje može sama definirati, vanjski čimbenici su čimbenici okoline na koje organizacija ne može djelovati već im se mora prilagođavati. Proizvod mora svojim oblikom i svojstvima koja posjeduje zadovoljavati određene potrebe kupaca. Povezanost unutarnjih i vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije dano je na primjeru i proizvodu Franck čajeva.

U VARAŽDINU, DANA

10.02.2017.



A. Hunjet

DIR 01 PE

## **Zahvala**

Odabravši vrlo zanimljivu temu za pisanje diplomskog rada, koja govori o čimbenicima oblikovanja organizacije, odnosno opisuje cjelokupnu svakodnevicu neke organizacije, nastojala sam ispuniti zadatak s puno truda, zalaganja i vremena kako bi se na kraju postigli željeni rezultati.

Ovom prilikom upućujem zahvalu svim profesorima koji su mi tijekom školovanja omogućili da usvojim dodatna znanja i iskustva s kojima ću se susretati u budućnosti.

Posebno se zahvaljujem mentorici, Anici Hunjet, izv.prof.dr.sc, na nesebičnoj i velikodušnoj pomoći tijekom izrade diplomskog rada, na obilju strpljenja, razumijevanja i susretljivosti.

Od srca hvala obitelji koja mi je omogućila studij, svima onima koji su mi pomogli, koji su mi bili podrška tijekom školovanja te bili poticaj i vjera u moj uspjeh.

Martina Makopek-Pušec

## **Sažetak**

Cilj ovog diplomskog rada je ukazati na važnosti čimbenika oblikovanja organizacije, upoznati se sa samom organizacijom, njenom važnosti i značajem te organizacijskom strukturom. Posebna pažnja posvećuje se čimbenicima oblikovanja organizacije te njihovom detaljnom prikazu utjecaja na organizaciju. Utjecaj čimbenika je osobito važan na oblikovanje organizacijske strukture. Nadalje, postoje unutarnji čimbenici organizacije i vanjski čimbenici organizacije. Unutarnji čimbenici organizacije su međusobno povezani te promjena jednog čimbenika dovodi do promjene drugog čimbenika. Za razliku od unutarnjih čimbenika, na koje organizacija može djelovati i koje može sama definirati, vanjski čimbenici su čimbenici okoline na koje organizacija ne može djelovati već im se mora prilagođavati. Što su čimbenici povoljniji i bolji, to će se i ciljevi organizacijske strukture efikasnije ostvariti.

Unutarnji čimbenici ne djeluju izolirano jedan od drugoga već su međusobno povezani. Mogu se izdvojiti unutarnji čimbenici kojima se pridodaje posebna pažnja i koji uvelike utječu na organizaciju kao i njezinu uspješnost, a to su ljudi u organizaciji i proizvodi u organizaciji. Ljudi su jedini živi element u organizaciji i oni ih moraju proizvoditi, odnosno pretočiti u život. Proizvod u organizaciji je vrlo važan čimbenik koji ima utjecaj i na tehnologiju organizacije. Proizvod mora svojim oblikom i svojstvima koja posjeduje zadovoljavati određene potrebe kupaca. Kupci predstavljaju jedan od najvažnijih vanjskih čimbenika organizacije te utječu na njezin uspjeh.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, unutarnji čimbenici organizacije, vanjski čimbenici organizacije, kupci.

## **Summary**

The aim of this final thesis is to indicate the importance of factors in the process of forming an organisation. To familiarize oneself with the organisation, its importance and the organisational structure. There is a special emphasis on the factors of organisational process as well as a detailed display of their influence on the organisation. The influence of the factors is particularly important for the process of forming organisational structure. However, there are internal and external factors of the organisation. Internal factors are mutually connected and any alternation in one of the factors leads to the alternation in another factor. Unlike internal factors, which can be influenced and defined by the organisation, the external factors are the surrounding factors which cannot be influenced by the organisation and they have to be adapted to. The more favourable the factors, the aims of the organisational structure are more likely to be efficiently met.

Internal factors do not function apart from one another. Instead, they are connected. We could abstract internal factors which are given special attention and which greatly influence the organisation and its efficacy. These are the people within the organisation as well as the products within the organisation. People are the only living element within the organisation and they have to create the factors, i.e. give them purpose. The product within the organisation is also a very important factor which influences the technology of organisation. With its features and its form, the product has to meet the buyers needs. The buyers represent one of the most important external organisation factors and they greatly influence its success.

Key words: organisation, organisational structure, internal organisation factors, external organisation factors, buyers.

## Sadržaj:

1. UVOD .....	1
2. ORGANIZACIJA .....	2
2.1. Važnost organizacije .....	2
2.2. Ciljevi organizacije .....	4
2.3. Pojam i definiranje organizacijske strukture .....	5
3. ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE .....	7
3.1. Klasifikacija čimbenika organizacije .....	8
4. UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE .....	10
4.1. Vizija, misija i ciljevi organizacije .....	10
4.2. Strategija organizacije .....	14
4.3. Tehnologija organizacije .....	15
4.4. Veličina organizacije .....	19
4.5. Životni ciklus organizacije .....	22
4.6. Ljudi u organizaciji .....	25
4.7. Proizvod u organizaciji .....	26
4.8. Lokacija u organizaciji .....	27
5. VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE .....	29
5.1. Ekonomska okolina .....	30
5.2. Tehnološka okolina .....	30
5.3. Društvena okolina .....	31
5.4. Demografska okolina .....	32
5.5. Politička okolina .....	32
5.6. Pravna okolina .....	33
5.7. Kulturna okolina .....	34
5.8. Međunarodna okolina .....	35
5.9. Integracijski procesi .....	35
5.10. Kupci .....	37
5.11. Konkurencija .....	38
5.12. Dobavljači .....	40
5.13. Tržište rada .....	41
6. PRIMJER FRANCK ČAJEVI .....	43
6.1. Analiza i rezultati istraživanja .....	50
6.2. Zaključak na temelju rezultata istraživanja .....	70
7. ZAKLJUČAK .....	71
POPIS LITERATURE .....	73
POPIS SLIKA .....	74
POPIS GRAFIKONA .....	75
POPIS TABLICA .....	76
IZJAVA O AUTORSTVU .....	77



# 1. UVOD

Kako bi se dobro i kvalitetno poslovalo, potrebna je dobra i kvalitetna organizacija. U današnjem globaliziranom svijetu organizacija ima veliku ulogu. Bez organizacije sve bi bilo teže, a mnoge stvari i nemoguće ostvariti. Organizacija obuhvaća i pridonosi važnosti organizacijske strukture, organizacijskih sredstava te organizacijskih postupaka. Organizacijska struktura često je pod utjecajem unutarnjih i vanjskih promjena što utječe na stalno mijenjanje njenih sastavnica. Na oblikovanje, odnosno modeliranje organizacijske strukture utječu mnogobrojni čimbenici, no, najvažniji čimbenici su vanjski i unutarnji čimbenici organizacije, koji će se detaljnije opisati u ovom radu čija je tema „Čimbenici oblikovanja organizacije na primjeru Franck čajeva“.

Rad je podijeljen na sedam poglavlja uključujući uvod i zaključak. Drugo poglavlje rada posvećeno je samoj organizaciji, njezinim osnovnim obilježjima, važnosti organizacije, ciljevima organizacije te definiranju organizacijske strukture.

U trećem poglavlju rada govorit će se o čimbenicima oblikovanja organizacije. Definirat će se podjela na dvije osnovne skupine čimbenika, a to su unutarnji i vanjski čimbenici oblikovanja organizacije. Također, opisana je i klasifikacija čimbenika.

U četvrtom poglavlju rada opisani su unutarnji čimbenici te podjela unutarnjih čimbenika. Svaki od unutarnjih čimbenika detaljno je opisan i pojašnjen. Pojašnjenje se kod nekih očituje slikom ili tablicom, radi lakšeg praćenja i boljeg razumijevanja.

U petom poglavlju rada govori se o vanjskim čimbenicima, njihovima karakteristikama te podjelom istih. Svaki od vanjskih čimbenika detaljnije je razrađen i objašnjen kako bi se stvorila jasna slika o istom.

Šesto poglavlje posvećeno je primjeru iz prakse. Kao primjer organizacije, odnosno primjer unutarnjih i vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije, dano je na proizvodu Franck čajeva te je provedeno istraživanje o konzumaciji Franck čajeva. Za ovaj diplomski rad korištena je literatura poznatih autora i naslova te literatura s brojnih internetskih izvora.

## 2. ORGANIZACIJA

Porijeklo riječi organizacija dolazi od grčke riječi *organon*. Riječ *organon* označava alat, instrument, spravu, napravu ili glazbalo. Osim grčkog porijekla riječi, postoji i porijeklo iz latinskog jezika od riječi *organum*, što označava spajanje dijelova u cjelinu ili ustrojstvo. Riječ organizacija ima različita značenja. Može se definirati kao aktivnost kojom se pokušavaju uskladiti međuljudski odnosi onih koji svojim zajedničkim radom pridonose ostvarenju nekih zajedničkih ciljeva.<sup>1</sup> Svjesna je ljudska aktivnost kojom nešto dovodimo u željeni red.

Osnovna obilježja organizacije su: materijalna sredstva i ljudski potencijali te njihova racionalna upotreba kao i postavljanje cilja, odnosno zadataka koji se želi ostvariti. Organizacija omogućava izvršenje ljudskih aktivnosti efektivno i racionalno jer obavljanje nečega bez organizacije rezultira neuspješnošću. Budući da organizacija zaokuplja život svakog čovjeka, može se reći kako je cijeli svijet organizacija. Usprkos tome, organizacija i proces organizacije važni su za suvremenog čovjeka. Svaki čovjek pripada većem broju organizacija i svakog dana susreće se s istim. Može se reći da najuža organizacija svakog čovjeka je njegova obitelj kojoj pripada, ali i pripada organizaciji u kojoj je zaposlen te isto tako užoj i široj zajednici u koju pripada te cijelomu društvu. Da bi ljudi uspjeli obaviti sve zadaće i obveze u različitim organizacijama, potrebno je biti dobro organiziran. Gdje god se nalazili, što god radili, svaki aspekt, svaki dio života je organizacija koja čovjeka prati od rođenja pa do smrti.

### 2.1. Važnost organizacije

Organizacija je vrlo važna ne samo za pojedinca, neku užu ili širu zajednicu nego i za društvo uopće. Organizacija je sinonim za red, ali s druge strane, organizacija od nas traži primjenu pravila ponašanja, jer u suprotnom za rezultat bismo imali nered ili dezorganizaciju u sustavu. U današnjem globaliziranom svijetu organizacija je važnija nego ikada u povijesti.

---

<sup>1</sup> Bernik J., Đurđević S., Kuvačić N., Tolušić M., Vinković B., Vrbanec A.: **Poduzetništvo 1**, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 6.

Čovječanstvo ne bi moglo opstati bez organizacije. Bez organizacije sve bi bilo teže, a mnogo toga i nemoguće ostvariti. Organizacija predstavlja jedan od najvažnijih i najstarijih tvorevina čovjeka čiji je najvažniji dio struktura i cilj.

Kakva je važnost organizacije najbolje će se razumjeti i predočiti pokušajući zamisliti svijet u kojem se putuje vlakom, autobusom, brodom ili avionom bez voznog reda, reda plovidbe ili reda letenja. Isto tako, kao dobar primjer mogu biti učenici ili studenti te njihovi profesori kada ne bi imali raspored predavanja po danima ili pak organizacije koje ne bi imale objavljeno svoje dnevno radno vrijeme. Kada bi to tako bilo, došlo bi do dezorganizacije i nereda, odnosno raspada organizacije. Podjela rada i specijalizacija, kao temeljna načela organizacije, na najbolji način svjedoče o važnosti organizacije.<sup>2</sup>

Organizacije postoje zbog brojnih razloga, a neki od njih su da:<sup>3</sup>

- objedinjavaju resurse kako bi ostvarili željene ciljeve i rezultate
- djelotvorno proizvode robu ili uslugu
- olakšaju inovacije
- se koriste modernim proizvodnim i informacijskim tehnologijama
- se prilagođavaju promjenjivoj okolini i utječu na okolinu
- stvaraju vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlenike
- nađu optimalna rješenja stalnim izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenika

Usprkos tome, u organizaciji treba naći pravu mjeru. Nije dobra nedovoljna ni pretjerana organizacija. Da bi organizacije opstale moraju biti dinamički stabilne, odnosno posjedovati spremnost i sposobnost na promjene. Organizacija obuhvaća i pridonosi važnost organizacijske strukture, organizacijskih sredstava te organizacijskih postupaka.

---

<sup>2</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 20.

<sup>3</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 19.

## 2.2. Ciljevi organizacije

Ciljevi su najvažnija obilježja svake organizacije. Za ciljeve se može reći da su to krajnje točke prema kojima su usmjerene organizacije, odnosno točke odredišta do kojih se želi doći. Oni međusobno tvore hijerarhiju tako da je ostvarenje jednog cilja preduvjet da se ostvare ostali ciljevi. Za svaku organizaciju najvažnije je da definira dobre ciljeve.

Obilježja dobrih ciljeva su:<sup>4</sup>

- da su u pisanom obliku - teško bi bilo zamislivo da se mora voditi ozbiljna organizacija, a da u svojim dokumentima nema jasno zapisane ciljeve
- da su mjerljivi - mogućnost postojanja mjerenja ciljeva zbog čega moraju biti precizno i jasno izraženi
- da imaju određeni vremenski rok u kojem se moraju ostvariti - razdoblje u kojem se uočava dinamika ostvarenja ciljeva te pravodobna intervencija kako bi se ubrzalo njihovo ostvarivanje
- da su izazovni, ali ostvarivi - organizacija treba postaviti realne, ali ambiciozne ciljeve

Ciljevi moraju biti pametni, SMART, što je akronim dobrih ciljeva, prema engleskim riječima:<sup>5</sup>

- specifični (eng. **S**pecific)
- mjerljivi (eng. **M**asurable)
- ostvarivi (eng. **A**chievable)
- realni (eng. **R**ealistic)
- vremenski određeni (eng. **T**ime based)

U organizaciji postoji određena hijerarhija ciljeva koju treba poštivati. Usprkos tome, ciljevi viših razina su temelj za ostvarivanje ciljeva nižih razina. Ciljevi po pojedinim razinama moraju biti usklađeni te se tako na najvišoj razini (top menadžment) ostvaruju strateški ciljevi, na srednjoj razini (srednji menadžment) ostvaruju se taktički ciljevi te na najnižoj razini (menadžment najnižeg nivoa) ostvaruju se operativni ciljevi.

---

<sup>4</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 22.

<sup>5</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 22.

### 2.3. Pojam i definiranje organizacijske strukture

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. Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima svoju strukturu, odnosno sastav. Važnost organizacijske strukture jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam.

Najsveobuhvatniju i najprihvatljiviju definiciju organizacijske strukture daje Novak M., koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činitelja proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja proizvodnje, odnosno poslovanja.<sup>6</sup>

Organizacijska struktura neprestano je pod utjecajem vanjskih i unutarnjih promjena što utječe i na stalno mijenjanje njenih sastavnica. Organizacijskom strukturom se određuje način na koji su zadatci i odgovornosti dani i raspoređeni među pojedincima i dijelovima organizacije. Oblikovanje poduzeća ili izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture poduzeća predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću. Organizacijska struktura nastaje kao rezultat organizacijske izgradnje, a njeno oblikovanje je nadasve složen i dugotrajan proces. Stoga, oblikovanje organizacijske strukture zahtjeva suvremena organizacijska znanja, vještine i kompetencije te visok stupanj profesionalnosti.

Izbor organizacijske strukture poduzeća zadatak je najvišeg menadžmenta u poduzeću. On mora izabrati takvu strukturu koja će biti najprimjerenija određenom poduzeću. Najvažnije je oblikovati kvalitetnu organizacijsku strukturu. Na oblikovanje, odnosno modeliranje organizacijske strukture utječu mnogobrojni čimbenici. S obzirom na potrebe poduzeća i željenu vrstu organizacijske strukture, određuje se koji će čimbenici biti dominantni, a koji manje dominantni. Pojedini čimbenici imaju primarni utjecaj, dok drugi imaju sekundarni utjecaj.

---

<sup>6</sup> Sikavica P., Hernaus T.: **Dizajniranje organizacije**, Novi informator, Zagreb, 2011., str. 15.

Zbog toga različitog utjecaja čimbenika organizacije na izgradnju i modeliranje organizacijske strukture poduzeća, organizacijske strukture se međusobno razlikuju. Iz tog razloga potrebno je detaljno proučavati čimbenike organizacije globalno, ali i u svakom poduzeću zasebno. Mnogobrojni autori proučavaju i iznose različite podjele i vrste tih čimbenika. Svaki autor donosi svoju podjelu, no većina ih se slaže da je najbolja podjela na dvije osnovne skupine čimbenika, a to su: unutarnji i vanjski čimbenici organizacije.

### 3. ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

Budući da je organizacijska struktura vrlo dinamičan proces u kojem se javljaju neprestane promjene, važno je obratiti pozornost na čimbenike koji utječu na te promjene. Utjecaj čimbenika organizacije dovodi do rezultata i spoznaje kakva je organizacijska struktura neke organizacije. Usprkos tome, postoji utjecaj različitih čimbenika na izbor organizacijske strukture organizacije, no, utjecaj svih nije jednak. Postoji utjecaj nekih čimbenika koji je presudan i od velike je važnosti za oblikovanje organizacije, dok je utjecaj kod nekih drugih čimbenika sekundaran. Pod čimbenicima organizacije podrazumijevaju se svi oni čimbenici koji utječu na izbor određene vrste organizacijske strukture organizacije 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.<sup>7</sup>

Kao što je i prije napomenuto, mnogobrojni autori proučavaju i iznose različite podjele i vrste čimbenika, svaki autor donosi svoju podjelu, no većina ih se slaže da je najbolja podjela na dvije osnovne skupine čimbenika, a to su:

- I. unutarnji čimbenici organizacije i
- II. vanjski čimbenici organizacije

Utjecaj čimbenika je osobito važan za oblikovanje organizacijske strukture. Što su ti čimbenici povoljniji i bolji, to će se i ciljevi organizacijske strukture efikasnije ostvariti. Čimbenici se moraju gledati u međusobnom odnosu, a ne svaki pojedinačno. Podjela čimbenika na unutarnje i vanjske vrlo je bitna glede mogućnosti utjecaja organizacije na njih. Neprihvatljivo je da se umjesto podjele na unutarnje i vanjske čimbenike sve više govori o čimbenicima kontingencije. To je unikatan splet čimbenika koji djeluju u pojedinoj situaciji. Postoje razlike među autorima kada se pokušaju nabrojiti čimbenici organizacije, odnosno kada se pokušava upozoriti na važnost nekog od čimbenika. Zbog toga, opće prihvaćena metoda podjele je na unutarnje i vanjske čimbenike organizacije.

---

<sup>7</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 209.

### 3.1. Klasifikacija čimbenika organizacije

Postoje različite klasifikacije i podjele čimbenika organizacije. Postoji puno čimbenika organizacije, ali samo je određeni broj čimbenika ključan za oblikovanje određene organizacije. Svaki od autora ima svoju podjelu čimbenika. Primjerice, navest će se neki od autora te njihove podjele, svrstavanje i klasifikacija čimbenika organizacije.

Čimbenici koji utječu na oblikovanje i mijenjanje organizacijske strukture organizacije, prema autoru Mintzbergu H. su: starost organizacije, veličina organizacije, tehnički sustav, okolina, vlasništvo, sustav upravljanja te kultura i moda. Tim čimbenicima dodaje složenost i diversifikaciju poslova te sposobnost organizacije da reagira na promjene u okolini.<sup>8</sup> Diversifikacija uključuje proširenje ili upotpunjavanje programa uključivanjem nečega novoga koje se razlikuje od postojećeg, odnosno dosadašnjeg.

Prema skupini autora, navode se sljedeći unutarnji čimbenici organizacije: zadatci i misija, kultura organizacije, stil upravljanja, politika, zaposleni, neformalna organizacija, ostale jedinice, sindikati, dok vanjske čimbenike navode: zakonski okvir, društvo, sindikate, dioničare, konkurenciju, kupce, tehnologiju i radnu snagu.<sup>9</sup>

Prema autorima Campbella D. i Craiga T. važni čimbenici za oblikovanje organizacijske strukture su: misija organizacije, veličina i složenost, unutarnja i vanjska okolina, ljudi, kultura, priroda posla te aktivnosti.<sup>10</sup>

Kada se organizacija promatra kao sustav, postoje četiri osnovne komponente organizacije. U takve komponente organizacije spadaju inputi, outputi, proces transformacije te organizacijske komponente. Među tim komponentama mogu se primijetiti i neki od čimbenika organizacije. U inpute organizacije se ubraja okolina, resursi, povijest organizacija te strategija dok u outpute ono što organizacija proizvodi. Ono što prelazi iz inputa u output jest proces transformacije. Pod sveukupne organizacijske komponente spadaju zadatci, svaki pojedinac te formalna i neformalna organizacija.

---

<sup>8</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 211.

<sup>9</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 211.

<sup>10</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 211.



Prema autoru Martinu J. presudni čimbenici su čimbenici oblikovanja organizacije, a to su: lokacija organizacije, veličina, starost ili dob, djelatnost kojom se organizacija bavi, tehnologija koju koristi, stil menadžmenta, struktura, obuhvat poslovanja, preferencije menadžmenta, profitabilnost i kultura organizacije.<sup>11</sup>

Većina autora se slaže, kako ističu Mescon M., Albert M. i Khedouri F., da su najvažniji unutarnji i vanjski čimbenici organizacije, koji će se detaljnije spomenuti u daljnjem tekstu. Pod unutarnje čimbenike ubrajaju ciljeve i strategiju, veličinu organizacije, tip tehnologije kojim se organizacija koristi, zadatke organizacije i ljude, dok pod vanjske čimbenike ubrajaju društveno-kulturne, političke i pravne čimbenike, kupce te konkurenciju.<sup>12</sup>

Nabrojivši neke od autora i njihovu klasifikaciju čimbenika može se zaključiti da postoje i mogu se jasno prepoznati dvije osnovne skupine čimbenika oko kojih se baziraju sve klasifikacije. Iako mnogi čimbenici organizacije utječu na izbor njezine organizacijske strukture, svi ti čimbenici nisu jednako važni za njezino oblikovanje. Da bi se mogla pravilno oblikovati svaka organizacija, potrebno je prepoznati čimbenike koji odgovaraju i koji su adekvatni baš za tu određenu organizaciju u danoj situaciji. Iz navedenog se može zaključiti da su čimbenici organizacije vrlo bitni iz tog razloga jer njihov utjecaj na organizacijsku strukturu nije jednokratian već dugotrajan, odnosno stalan. Što su ti čimbenici povoljniji i bolji, to će se i ciljevi organizacijske strukture efikasnije ostvariti.

---

<sup>11</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 212.

<sup>12</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 214.

## **4. UNUTARNJI ČIMBENICI ORGANIZACIJE**

Čimbenici se moraju gledati u međusobnom odnosu, a ne svaki pojedinačno. Nije to zbog toga što na neku organizaciju utječu i unutarnji i vanjski, već zbog toga što svaki od čimbenika utječe na druge čimbenike te što utječu na organizacijsku strukturu organizacije. Naime, ako netko podigne mrežu na jednom čvoru, on ne podiže samo jedan čvor nego u određenoj mjeri podiže i mnoge druge čvorove ili najmanji dio cijele mreže, odnosno cijelog sustava. Na taj način je snažno izražen međusoban utjecaj i međusobna povezanost čimbenika.

Pod unutarnjim se čimbenicima podrazumijevaju oni čimbenici na koje organizacija može djelovati i može ih sama definirati, odnosno njima upravljati. Unutarnji čimbenici organizacije su od velike važnosti za poduzeće i organizaciju zbog čega im se posvećuje najveća pažnja kako bi njihovo djelovanje bilo optimalno i iskoristilo se na najbolji način. Unutarnji čimbenici ne djeluju izolirano jedan od drugog već su međusobno povezani. U najvažnije unutarnje čimbenike organizacije spadaju vizija, misija i ciljevi organizacije; strategija organizacije; tehnologija; veličina organizacije; životni ciklus organizacije; ljudi u organizaciji; proizvodi organizacije i lokacija organizacije. Svaki od čimbenika će biti u nastavku detaljnije objašnjen.

### **4.1. Vizija, misija i ciljevi organizacije**

Vizija, misija i ciljevi spadaju u najvažnije čimbenike koji utječu na oblikovanje organizacije. Treba se promatrati svaki pojedinačno s aspekta utjecaja na organizaciju. Vizija, misija i ciljevi u međusobnom su hijerarhijskom odnosu što znači da su oni međusobno povezani, niti jedan od njih nije autonoman i neovisan, svaki od tih čimbenika utječe na ostala dva. Osim što, misija, vizija i ciljevi imaju međusobni utjecaj organizacije, oni su istodobno i pod utjecajem unutarnje i vanjske okoline organizacije. Prvo će biti riječ i usredotočenost na objašnjenje vizije, zatim misije i na kraju ciljeva organizacije.

## *Vizija*

Vizija (ŠTO?) je projekcija stanja vlastitog poduzeća u budućnosti.<sup>13</sup> Vizija predstavlja stanje koje teži aktivnostima s kojima se svakodnevno može susretati. Vizija organizacije predstavlja predodžbu o budućoj slici organizacije i kretanju njezina ostvarenja. Vizija predstavlja budućnost organizacije. U svakoj organizaciji vizija predstavlja smjer kojim organizacija želi ići. Njome se određuje što organizacija želi ostvariti u budućnosti. Svaka organizacija koja želi postići uspjeh i biti uspješna mora imati jasno definiranu viziju, koja mora biti realna i ostvariva, a ne nerealna i neostvariva. Bez dobre vizije ne mogu se ostvariti namjere u postizanju specifičnih ciljeva. Najvažniji sudionici u procesu razvoja vizije organizacije su kupci, dobavljači i zaposleni. Usprkos tome, u razvoju dobre i uspješne vizije posebno je važno sa što više kupaca, dobavljača te zaposlenih uspostaviti ključan i dobar razgovor.

Prema Hunjet A. i Kozina G. važni kriteriji za stvaranje vizije su:<sup>14</sup>

1. U definiranju vizije moraju sudjelovati svi zaposlenici
2. Vizija poduzeća je realistična slika budućeg stanja poduzeća
3. Vizija mora obuhvaćati promjene i to pozitivne: razvoj novih proizvoda, uvođenje novih tehnologija, zapošljavanje ljudi s novim znanjima, reorganizacija sustava
4. Riječ i djela poduzetnika moraju izražavati trajnost i povezanost
5. Poduzetnik treba živjeti u skladu s onim što je definirao kao svoju viziju

Ako poduzeće svoju viziju ne oblikuje dobro, ona neće biti motivirajuća i neće dovesti do ostvarivanja ciljeva te uspješnosti poslovanja. Vizija se, kao slika organizacije, razvija u budućnosti na temelju misije i ciljeva organizacije. Dobro definiranu viziju treba provesti i izvršiti tako da svaka organizacijska jedinica i svi zainteresirani pronađu u njoj važne i poticajne čimbenike.

---

<sup>13</sup> Hunjet A., Kozina G.: **Osnove poduzetništva**, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., str. 128.

<sup>14</sup> Hunjet A., Kozina G.: **Osnove poduzetništva**, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., str. 128.

Kao primjer dobro definirane i motivirajuće vizije dat će se na primjeru vizije Saponie Osijek d.d. Vizija Saponie Osijek d.d. je da će Saponia biti vodećom deterdžentsko-toaletnom industrijom u regiji. Zahvaljujući inovativnim i superiornim proizvodima te korporacijskoj odgovornosti spram sveukupnog okruženja, Saponia će, ne samo zadovoljavati potrebe svojih klijenata iznad njihovih očekivanja, već i osigurati prosperitet svojih zaposlenika, dioničara i okruženja u kojem djeluje.<sup>15</sup>

### *Misija*

Kada postoji dobro definirana i jasna vizija, pažnja se posvećuje misiji organizacije. Misija je usredotočena na sadašnjost organizacije. Ona predstavlja temeljni razlog postojanja organizacije. Misija je motivacija za pokretanje poduzetničkog pothvata, a djeluje kao alat za komuniciranje.<sup>16</sup> Misija opisuje temeljne poslovne aktivnosti organizacije. Njome se definira ono što organizacija može najbolje raditi. Ključni faktori u određivanju misije su kupci, odnosno klijenti organizacije.

Prema Hunjet A. i Kozina G. osnovne sastavnice misije su:<sup>17</sup>

1. opis posla
2. opis kupca
3. opis proizvoda koji se nudi
4. opis ciljeva poduzeća
5. opis ugleda poduzeća u javnosti

Proces određivanja misije nije kratkotrajan već on podrazumijeva veći vremenski period kako bi se uskladili svi čimbenici koji se uzimaju u razmatranje. Misija koja je jasno definirana predstavlja polazište za određivanje ciljeva i ponašanja, određivanjem smjera kojim organizacija želi ići. Budući da postoje profitne i neprofitne organizacije, misija kod neprofitnih organizacija ključan je čimbenik za motivaciju zaposlenika.

Kao primjer motivirajuće i dobro definirane misije, dat će se na primjeru misije Saponie Osijek d.d. Misija Saponie Osijek d.d. je svakodnevno unaprjeđenje življenja razvijanjem kulture čistoće i zdravlja kao životnog stila.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Internet stranica: <http://www.saponia.hr/korporativno/misija-i-vizija>, pristupljeno 12.9.2016.

<sup>16</sup> Hunjet A., Kozina G.: **Osnove poduzetništva**, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., str. 131.

<sup>17</sup> Hunjet A., Kozina G.: **Osnove poduzetništva**, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., str. 131.

## Ciljevi

Ciljevi su najvažnije obilježje svake organizacije te određuju budućnost poduzeća. Postavlja se više ciljeva pri čemu je nužno odrediti primarne i najvažnije, a potom sekundarne. Glavni cilj organizacije se posebno naziva misija.<sup>19</sup> Ciljevima se određuje ono što poduzeće želi postići, čime se dovodi u blisku vezu sa strategijom koja definira način na koji će se željeni ciljevi ostvariti. Ako se ciljevi ne ostvare, dovodi se do upita i pitanja svrhe samog postojanja organizacije. Za dobre ciljeve se kaže da su dobri i pametni ciljevi te se oni nazivaju SMART ciljevi. SMART ciljevi obilježavaju specifičnost, mjerljivost, usklađenost, ostvarivost i vremensku određenost. Sama riječ SMART akronim je engleskih riječi tih obilježja ciljeva. Prema Hunjet A. i Kozina G. ciljevi koji zadovoljavaju strategijske, taktičke i operativne zadaće imaju sljedeće karakteristike: specifični su i mjerljivi; mjerljivi za ključne čimbenike; izazovni, ali realni; definiraju vremenski period; povezani s nagradama. Kako bi se navedeni ciljevi mogli lakše razumjeti i uskladiti, potrebno je poznavati njihove različite dimenzije. Tako je ciljeve moguće podijeliti s obzirom na:

1. vremensku dimenziju - kratkoročni, srednjoročni i dugoročni
2. hijerarhijsku razinu - strateški, taktički i operativni
3. područje za koje su postavljeni - funkcijski, divizijski, procesni te projektni



Slika 1: Klasifikacija ciljeva

Izvor: Internet stranica: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/POGLAVLJE%20-%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20WEB.pdf>, pristupljeno 13.9.2016.

<sup>18</sup> Internet stranica: <http://www.saponia.hr/korporativno/misija-i-vizija>, pristupljeno 12.9.2016.

<sup>19</sup> Sikavica P., Novak M.: **Poslovna organizacija**-Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 68.

## 4.2. Strategija organizacije

Strategija spada među najvažnije čimbenike organizacije koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture. Da bi organizacija bila uspješna i na početku napravila pravi korak, prvo treba izabrati strategiju, a potom tražiti odgovarajuću organizaciju koja bi odgovarala izabranoj strategiji. Ciljevima se definira što organizacija želi postići, dok strategija odgovara na pitanje kako će organizacija postići zacrtane ciljeve. Važno je da strategija bude jedinstvena i specifična za određeno poduzeće i organizaciju. Odabrana strategija ima utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, a samim time je povezana s ciljevima i strukturom organizacije.

Kod izrade strategije organizacije pomaže SWOT analiza. Strategija organizacije mora biti rezultat analize vanjske okoline i analize same organizacije. Usprkos tome, to je drugo ime za SWOT analizu. SWOT analiza temelji se na analizi unutarnjih čimbenika organizacije te elemenata okoline. Pod unutarnje čimbenike organizacije spadaju snage i slabosti, dok elemente okoline predstavljaju prilike i prijetnje. Takva analiza nam pomaže da se otklone slabosti i izbjegnemo prijetnje, a da se iskoriste snage i prilike. Vrlo je važno da organizacija primjeni odgovarajuću strategiju kako bi bila uspješna. Da bi organizacija bila što bolja od svoje konkurencije, strategija mora biti unikatna i neprenosiva. Postoje razne vrste strategija koje primjenjuju i koriste poduzeća.

Porter M. utvrdio je mogućnost izbora između generičkih strategija. U generičke strategije spadaju: strategija diferencijacije, strategija niskih troškova te strategija segmentacije. Strategija diferencijacije karakterizira jedinstvenost proizvoda namijenjenih širokom krugu kupaca koji traže takve proizvode. Tom vrstom strategije u prvi plan se stavlja visoka kvaliteta, iznimna usluga, inovativni dizajn, tehnološka sposobnost ili jedinstvena marka. Strategiju niskih troškova karakterizira prodaja proizvoda širokom krugu kupaca po niskim cijenama. Strategija segmentacije karakterizira užu krugu kupaca. Ako se strategija uspješno ne provodi, neće dati očekivane rezultate bez obzira kakva strategija bila.

### 4.3. Tehnologija organizacije

Tehnologija također spada u jedan od važnijih čimbenika za oblikovanje organizacije. Utjecaj tehnologije uvelike pridonosi organizaciji i njezinom oblikovanju. Tehnologija ima veliki značaj, ne samo na oblikovanje organizacije, već ona donosi promjene i u cijelom društvu. Kao ključan generator znanja i inovacije, tehnologija danas jasno određuje razinu organizacijske konkurentnosti i njezinu poziciju na tržištu. Joseph Beckmann 1970-te godine prvi je upotrijebio riječ tehnologija. Do danas bilježe se tri velike industrijske revolucije. Prva industrijska revolucija bila je oko 1776-te godine, poznata je po izumu parnog stroja. Druga industrijska revolucija bila je 1892. godine te je započela proizvodnjom motora s unutarnjim izgaranjem. Treća industrijska revolucija poznata je po razvoju mikroprocesora. Svaka od tih revolucija izazvala je velike promjene u organizaciji, cijelom svijetu i društvu.

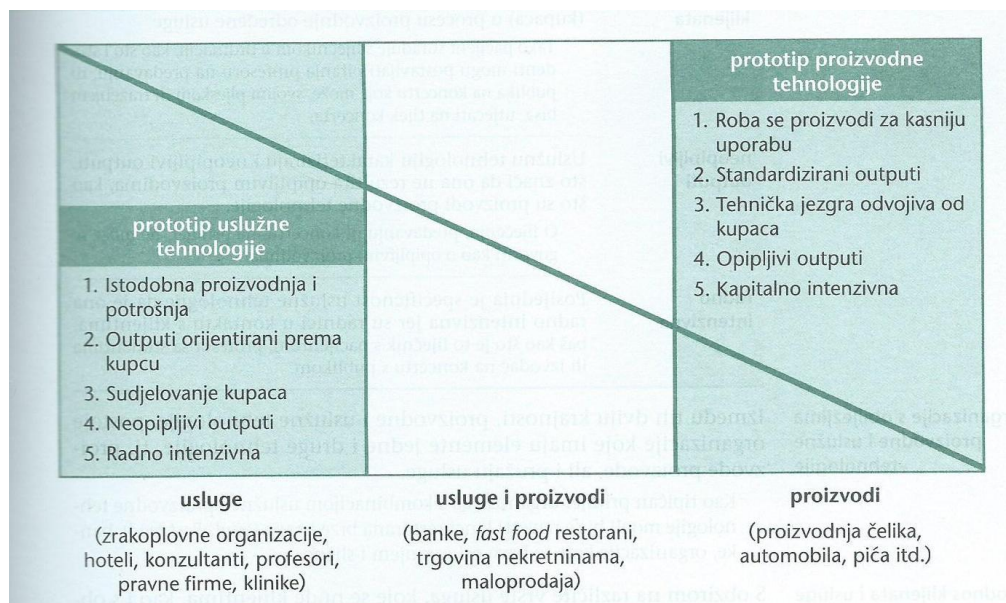
Definiranje tehnologije postoji na više načina. Svaki od autora ima svoju definiciju koja predstavlja pojam tehnologije. Prema Hellriegelu D., Jacksonu S. E. i Slocumu J. W. tehnologija je proces transformacije inputa u outpute organizacije. Tehnologija se i definira kao posao koji obavlja neka organizacija, a isto tako, tehnologija se definira kao strojevi, alati, informiranost, vještine i materijal kojima se koristi kako bi se izvršila neka određena aktivnost. Tehnologija je srž procesa transformacije i uključuje metode proizvodnje, tijek posla i opremu.<sup>20</sup>

Temeljna klasifikacija tehnologije prepoznaje dvije osnovne vrste:

- proizvodnu tehnologiju
- uslužnu tehnologiju

---

<sup>20</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 234.



Slika 2: Obilježja uslužne tehnologije nasuprot obilježjima proizvodne tehnologije

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

Između tih dviju tehnologija, proizvodne i uslužne tehnologije, postoje organizacije koje posjeduju elemente i jedne i druge, odnosno proizvode, ali i pružaju usluge. Uslužna i proizvodna tehnologija u mnogočemu se razlikuju, prvenstveno po tome da usluge karakterizira istovremena potrošnja i proizvodnja, dok je kod proizvoda potrošnja vrlo često višekratnog karaktera i događa se s određenim vremenskim odmakom od same proizvodnje. Razlika je također vidljiva i kod neopipljivosti usluga te opipljivosti proizvoda, kao i iz činjenice da je kupac u uslužnoj djelatnosti izravno uključen u radni proces što nije slučaj kod proizvodne tehnologije.

Osim navedene opće klasifikacije tehnologije, tehnologiju kao unutarnji čimbenik može se promatrati i kroz različite razine njezinog djelovanja unutar organizacije. U svakoj organizaciji tehnologija se pojavljuje i na razini pojedinca, grupnoj ili međudjelnoj razini, kao i na razini organizacije. Tehnologija je važan čimbenik utjecaja na organizacijsku strukturu poduzeća. Značajan doprinos u području istraživanja, definiranja uloge i važnosti tehnologije na organizacijskoj razini dala je Woodward J. Ona je krajem 1950-tih godina provela jednu od najutjecajnijih studija, odnosa između tehnologije i organizacijske strukture.



Woodward J. uspjela je grupirati promatrana poduzeća prema razini tehnološke složenosti te prepoznati tri vrste ključne tehnologije:<sup>21</sup>

- pojedinačna proizvodnja
- masovna proizvodnja
- procesna proizvodnja

*Pojedinačna proizvodnja* koristi se pri proizvodnji pojedinačnog prilagođenog proizvoda, gdje je rad ne rutinski, a prisutna je i niska tehnološka složenost. Ljudski napor, znanje i vještine su važniji od strojeva i opreme, a najčešće je prisutna u proizvodnji namještaja ili u modnoj industriji. *Masovnu proizvodnju* karakterizira visoko serijska proizvodnja primjenom pokretne trake koja je karakteristična primjerice za proizvodnju automobila ili kućanskih uređaja. Zadatci su standardizirani, određeni i programirani unaprijed, a sam proizvodni proces je vrlo dobro kontroliran. *Procesna proizvodnja* predstavlja visoko automatiziran i kontinuiran proces koji sadrži visoku tehnološku složenost i omogućava proizvodnju bez zastoja.

Tablica 1: Tehnološka složenost, vrste ključnih tehnologija i dimenzije organizacije

tehnološka složenost	vrste tehnologije	Dimenzije organizacije
niska ↓ visoka	<i>pojedinačna proizvodnja</i>	plitka organizacija i uzak raspon kontrole, niska centralizacija i mala formalizacija, visoka međuzavisnost, niska standardizacija, organska struktura
	<i>masovna proizvodnja</i>	duboka organizacija i širok raspon kontrole, visoka centralizacija i formalizacija, naglašena standardizacija i slaba koordinacija, birokratska struktura
	<i>procesna proizvodnja</i>	duboka organizacija i uži raspon kontrole, niska centralizacija i mala formalizacija, visoka međuzavisnost i snažna koordinacija, organska struktura

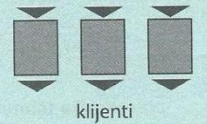
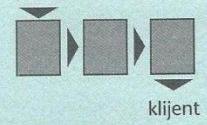
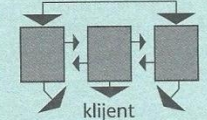
Izvor: Internet stranica: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/POGLAVLJE%20-%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20WEB.pdf>, pristupljeno 13.9.2016.

<sup>21</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 238.

Sljedeća klasifikacija tehnologije temelji se na međuovisnosti koja postoji između organizacijskih jedinica ili zadataka. To je klasifikacija koju je razvio Thompson J. D. i prema kojoj je moguće razlikovati:<sup>22</sup>

- tehnologiju paralelne međuovisnosti
- tehnologiju sekvencijalne međuovisnosti
- tehnologiju recipročne međuovisnosti

*Tehnologija paralelne međuovisnosti* najjednostavniji je oblik organizacijske međuovisnosti gdje svaki dio djeluje zasebno bez povezanosti ili potrebe za koordinacijom. *Sekvencijalna tehnologija* djeluje na principu lančanog oblika gdje jedna organizacijska jedinica proizvodi input za drugu organizacijsku jedinicu. *Recipročna tehnologija* predstavlja najviši stupanj međusobne povezanosti koji podrazumijeva visoku složenost u komunikaciji i upravljanju. Glavna obilježja tehnoloških vrsta međuovisnosti organizacije dana su na sljedećoj slici.

Vrsta međuovisnosti	Potreban stupanj horizontalne komunikacije pri donošenju odluka	Potreban oblik koordinacije	Prioritet za što bliži međusobni smještaj jedinica
paralelna (objedinjena) tehnologija (npr. banka)  klijenti	mala (slaba, niska) komunikacija	standardiziranost, pravila, utvrđeni postupci i procedure	mali (nizak)
sekvencijalna (u nizu) (npr. pokretna traka)  klijent	srednja (umjerena) komunikacija	planovi, rasporedi, povratne informacije	srednji
recipročna (npr. bolnica)  klijent	velika (intenzivna) komunikacija	uzajamno prilagođavanje, sastanci članova različitih odjela, timski rad	velik (visok)

Slika 3: Thompsonova klasifikacija međuovisnosti i njezine posljedice na upravljanje organizacijom

Izvor: Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 242.

<sup>22</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 241.

Prikazane klasifikacije tehnologija istovremeno su prisutne unutar organizacije. Usprkos tome, u organizacijama koje primjenjuju masovnu proizvodnju kao ključnu tehnologiju, na nižim razinama, najčešće će se primjenjivati sekvencijalna međuovisnost dok će kod organizacije s pojedinačnom proizvodnjom biti zastupljenija recipročna tehnologija. U organizacijama će se vrlo često primjenjivati različite vrste tehnologija na istoj razini pa će tako određene organizacijske jedinice djelovati samostalno, odnosno paralelno, dok će neke biti iznimno povezane, a postoji i mogućnost da se pojedine divizije često mogu razlikovati ovisno o ključnoj tehnologiji koju koristi. Svaka organizacija koristi i različite elemente informacijsko-komunikacijske tehnologije koji danas već predstavljaju opću tehničku podršku. S obzirom na to da informacijsko-komunikacijska tehnologija utječe na različita područja organizacijskog djelovanja i ponašanja, ona značajno određuje i samu organizacijsku strukturu poduzeća. Informacijsko-komunikacijska tehnologija istovremeno omogućava centralizaciju i decentralizaciju te povećanje, odnosno smanjenje razine menadžmenta. Ona olakšava komunikaciju i koordinaciju, omogućava i olakšava izvođenje složenijih zadataka te smanjuje potrebe za rutinskim radovima. Može se zaključiti da promjena informacijsko-komunikacijske tehnologije potiče razvoj i primjenu organskih struktura organizacije.

#### **4.4. Veličina organizacije**

Odabir poželjnog organizacijskog rješenja u velikoj mjeri ovisit će i o veličini organizacije. Postoje različiti kriteriji veličine na osnovu kojih se organizacije mogu kategorizirati kao male, srednje ili velike. Iako će se sami kriteriji razlikovati ovisno o specifičnosti gospodarske grane unutar kojeg se nalazi neka organizacija, moguće je prepoznati tri glavne kategorije kriterija:

- financijski (veličina prihoda, ukupna aktiva)
- tržišni (tržišni udio, broj kupaca, globalna pokrivenost)
- pravni (broj zaposlenika, materijalni kapaciteti)

Pojavom utjecaja veličine organizacije na izbor organizacijskog dizajna, kao kriterij veličine, većinom je najprimjenjivaniji kriterij broj zaposlenika. On jasno održava dubinu podjele rada, specijalizaciju i razinu složenosti unutar neke organizacije uvjetovanu njezinom veličinom.

Tržišni udio predstavlja kriterij prema kojem je u određenoj mjeri moguće rangirati organizacije prisutne na istom tržištu, ali ne i one koji posluju na različitim gospodarskim granama.

U Republici Hrvatskoj kategorizacija organizacija prema veličini utvrđena je Zakonom o računovodstvu koji koristi tri kriterija:<sup>23</sup>

- ukupnu aktivu
- ostvareni prihod
- prosječni broj zaposlenih tijekom poslovne godine

Prema posljednje navedenom kriteriju, male organizacije imaju do 49 zaposlenika, srednje organizacije imaju od 50 do 249 zaposlenika, a one s preko 250 zaposlenika već se smatraju velikim organizacijama. U gospodarstvu svake zemlje najviše je malih, a zatim srednje velikih organizacija, dok velikih organizacija ima najmanji broj. Usporedbom malih i velikih organizacija vidljivo je postojanje značajnih razlika u dimenziji njihova poslovanja. Velika poduzeća obilježava globalna orijentacija, detaljna struktura i duboka podjela rada, dok mala poduzeća imaju regionalnu ili lokalnu orijentaciju, struktura im je vrlo jednostavna, a osnivači organizacije drže ključnu ulogu unutar organizacije. Mala poduzeća karakteriziraju radna mjesta koja imaju široki krug poslova i djelatnosti koje treba obaviti dok u velikim poduzećima izvršioци trebaju riješiti najčešće jedan ili manji broj specijaliziranih djelatnosti. Male organizacije raspolažu s ograničenim resursima, imaju skromna financijska sredstva te ih to sprječava u ulaganjima. S druge strane, velike organizacije, zbog većeg investicijskog kapitala mogu značajnije ulagati u istraživanje i razvoj te druge aktivnosti. U sljedećoj tablici detaljno su prikazane najvažnije karakteristike malih i velikih organizacija.

---

<sup>23</sup> Internet stranica: [https://www.fer.unizg.hr/download/repository/POGLAVLJEUnutarnji\\_cimbenici\\_organizacijeWEB.pdf](https://www.fer.unizg.hr/download/repository/POGLAVLJEUnutarnji_cimbenici_organizacijeWEB.pdf), pristupljeno 13.9.2016.

Tablica 2: Karakteristike malih i velikih organizacija

obilježje	male organizacije	velike organizacije
<i>vrsta proizvodnje</i>	proizvodnja u malim količinama	masovna proizvodnja i ekonomija obujma
<i>tržišna orijentacija</i>	regionalna ili lokalna; pronalaženje tržišnih niša	globalna; djelovanje na stabilnim tržištima
<i>mogućnost vlastitog financiranja i ulaganja</i>	mala	velika
<i>organizacijska struktura</i>	jednostavna, organska i fleksibilna	složena, birokratska i rigidna
<i>dizajn posla</i>	poslovi sa širokim djelokrugom djelovanja	poslovi s usko specijaliziranim područjem djelovanja
<i>način obavljanja posla</i>	individualni rad i značajna uloga poduzetnika	timski rad i rukovođenje
<i>prilagodljivost provođenju promjena</i>	brza	spora
<i>komunikacija</i>	snažna uloga neformalnih odnosa i manji broj komunikacijskih veza	snažnija specijalizacija i formalizacija odnosa

Izvor: Galetić L.: Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, 2011., str. 95.

Velike organizacije su stabilne i prepoznatljive na tržištu, raspolažu s više resursa i ostvaruju ekonomiju veličine, za razliku od malih koje su fokusirane na specifično tržište te su prema tome fleksibilne i prilagodljive. No, iako prevladava mišljenje da su velike organizacije sigurnije i u većoj mjeri održive s porastom veličine poduzeća javljaju se i određeni problemi. Usprkos tome, ako velike organizacije žele biti uspješne one trebaju iskoristiti prednosti koje im nudi njihova veličina, ali istovremeno nastoje i iskoristiti prednosti koje određuje mala organizacija.

Vidjevši razlike malih i velikih organizacija vidljivo je kako veličina značajno utječe na organizacijsku strukturu poduzeća. Povećanjem veličine kroz zapošljavanje novih radnika unutar organizacije dolazi do detaljnije podjele rada i uže specijalizacije što dovodi do povećanja horizontalne, ali i vertikalne diferencijacije.

S rastom organizacije i njezinom proizvodnom diferencijacijom postavlja se pitanje koje dijelove poslovnih funkcija treba zadržati na razini organizacije, a koje treba decentralizirati po profitnim centrima, odnosno divizijama ili sekcijama. Međutim, potrebno je naglasiti kako se utjecaj veličine smanjuje kako organizacija raste.

Kada organizacija ima mali broj zaposlenika, prilikom znatnog broja povećanja zaposlenika dolazi do naglog porasta i broja organizacijskih razina, povećanje broja radnih mjesta, povećanje složenosti, ali stopa i brzina rasta usporava kako organizacija dostiže određenu veličinu.

#### 4.5. Životni ciklus organizacije

Isto kao i ljudi, organizacije prolaze kroz različite faze koje čine životni ciklus organizacije. Povezane su s rođenjem, življenjem i smrću, odnosno koncepcija životnog ciklusa posve je slična ljudskom životu. Razlika je u tome što organizacije ne umiru ako su dobro vođene, ako se njima dobro upravlja. Budući da nitko ne može predvidjeti buduće situacije, isto tako ne možemo predvidjeti hoće li organizacija opstati ili će organizacija doživjeti duboku starost. Razlog ne opstanka organizacije je nedostatak znanja i iskustva, nemogućnost upravljanja s nekim od izazova konkurencije i drugi slični razlozi. Ako u organizaciji postoji sposoban i kvalitetan menadžment, organizacije mogu doživjeti svoje osnivače i živjeti vječno.

Kimberly J. R. i Miles R. H. navode četiri faze životnog ciklusa organizacije:<sup>24</sup>

1. faza rađanja organizacije - osnivanje organizacije
2. faza mladosti organizacije - ubrzan rast organizacije
3. faza srednje dobi organizacije - sve veća složenost organizacije
4. faza zrelosti organizacije - stabilizacija veličine organizacije

Hodge B. J., Anthony W. P. i Gales L. M. također navode četiri faze životnog ciklusa organizacije:<sup>25</sup>

1. faza rađanja organizacije ili poduzetnička faza
2. faza u kojoj se pojavljuje struktura
3. faza formalizacije organizacije
4. faza elaboracije organizacije

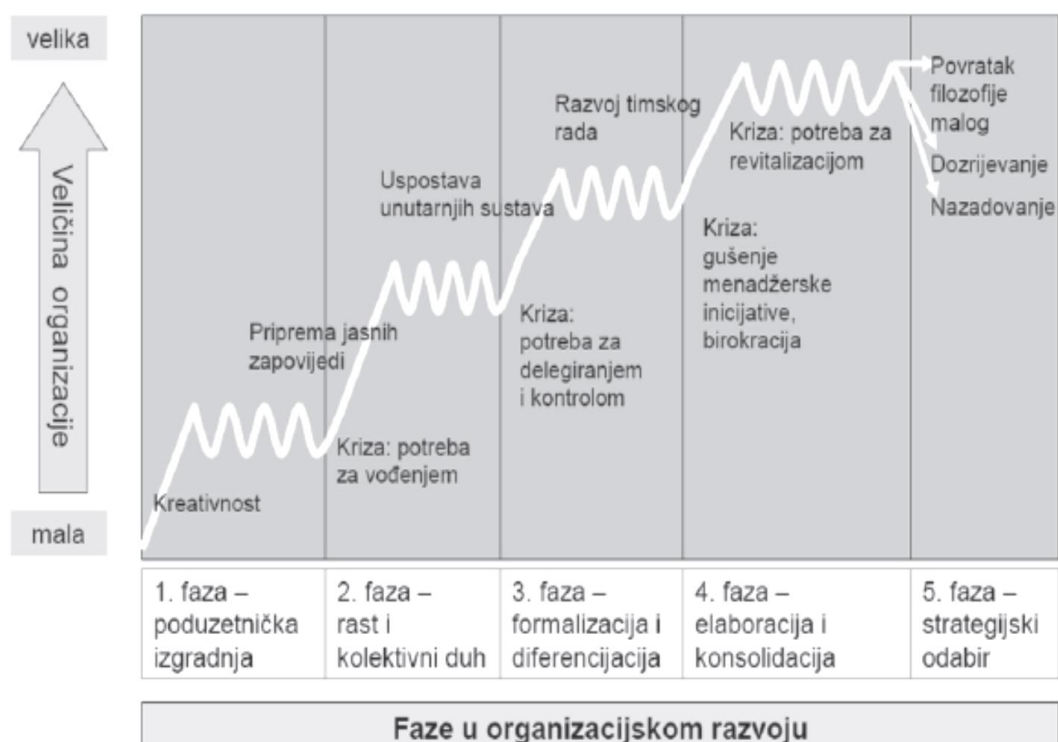
---

<sup>24</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 257.

<sup>25</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 258.

Najprihvatljivija klasifikacija faza u životnom ciklusu organizacije ona je Dafta R. L. Za njega postoje četiri tipične faze koje prolazi svaka organizacija u svom razdoblju, odnosno u svom životnom ciklusu, a to su:<sup>26</sup>

1. poduzetnička faza - faza izgradnje
2. faza kolektivnog duha - faza rasta
3. faza formalizacije - faza diferencijacije
4. faza elaboracije - faza konsolidacije, odnosno usavršavanja



Slika 4: Faze u organizacijskom razvoju

Izvor: Internet stranica: <http://finiz.singidunum.ac.rs/portal/wp-content/uploads/sites/3/2015/12/130-136.pdf>, pristupljeno 15.9.2016.

Svaka faza ima svoje značenje i svakoj od njih prijete opasnosti. Organizacije moraju izdržati sve opasnosti jer se u protivnom njihov životni ciklus završava. Prva, *poduzetnička faza* vrijeme je u kojem poduzeće najčešće proizvodi jednu vrstu proizvoda ili usluga. Temeljni cilj ove faze organizacije je preživljavanje organizacije. S porastom broja zaposlenih počinju se javljati prve krize kao što je kriza vođenja. Potrebna je sposobna i kvalitetna uprava koja pomaže osnivačima u izlasku iz krize.

<sup>26</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 258

Nakon poduzetničke faze slijedi *faza rasta ili kolektivnog duha* koju karakterizira visoka složenost u obavljanju radnih zadataka. Oblikovanje novih organizacijskih jedinica i radnih mjesta posljedica je uvođenja podjele rada. U ovoj fazi organizacija je veća i po količini proizvodnje i po broju zaposlenih. U toj fazi ona započinje s određivanjem ciljeva i načina rada, a pripremaju se i jasne naredbe tko treba što raditi. Ponovna kriza donosi potrebu za delegiranjem. Uprava poduzeća nije sklona delegiranju poslova i podjeli odgovornosti na niže razine unutar organizacije koja teži sve većoj samostalnosti. Rješavanjem te krize organizacija počinje s trećom fazom svog razvoja, a to je *faza formalizacije*. Ova faza uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave. Organizacija se sve više birokratizira tako da je komunikacija formalna. Uprava se sve više bazira na strateška pitanja i planiranje, a operativni poslovi se obavljaju na srednjoj razini organizacije. Kriza nastaje gušenjem inicijative na srednjoj razini organizacije poduzeća te dolazi do izražaja stabilnost i institucionalizacija čime se poduzeće čini veliko i birokratizirano kako bi moglo uspješno poslovati. Posljednja faza je *faza elaboracije* koju karakterizira novi način suradnje i timskog rada. Birokracija dostiže svoj vrhunac tako što dolazi do podjele organizacije na veći broj područja kako bi se iskoristile prednosti malih organizacija. Dolazi do ekspanzije i decentralizacije poslovanja. Vrlo je važan status i reputacija poduzeća te se kriza javlja zbog potrebe za revitalizacijom i inoviranjem.

Modeli životnog ciklusa organizacije važni su zbog svojih pretpostavki i pravila. Pretpostavke modela su zahtjevi, prilike i opasnosti unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije koji se mijenjaju ovisno o fazi u organizacijskom razvoju u kojoj se poduzeće nalazi. Problemi u poslovanju pojavljuju se u svim razdobljima poslovanja, ali vrlo vjerojatni problemi su oni koji se javljaju prelaskom iz jedne faze u drugu. Primjerice, prijetnje u poslovanju javljaju se na početku poslovanja i razlikuju se od prijetnji u zrelijoj fazi. Organizacije se razvijaju kroz razvojne faze, mijenjaju se, dok mogućnosti i prijetnje pritišću organizaciju na promjene u poslovanju.



## 4.6. Ljudi u organizaciji

Ljudi predstavljaju sastavni i neizostavni element svakog društvenog sustava. Menadžeri i zaposlenici, kao članovi organizacije, razmješteni su na različite pozicije i posjeduju brojne uloge. Njihovim djelovanjem nastoje se ostvariti postavljeni ciljevi i realizirati najsloženiji zadatci. S obzirom na to da su nosioci znanja i inovacije, ljudi se često smatraju resursima i potencijalima koji su od posebne važnosti za organizaciju. Ako su kreativni i motivirani te ako posjeduju potrebna znanja i vještine, ljudi u organizaciji često mogu predstavljati i izvor konkurentske prednosti.

Ljudi, odnosno zaposleni u organizaciji, kao njezin važan unutarnji čimbenik, utječu ne samo na poslovni rezultat, nego i na oblikovanje organizacijske strukture. Konkretna organizacijska struktura bit će uspješna i omogućit će postizanje ciljeva i implementaciju strategije tek ako zaposlenici budu pravilno raspoređeni unutar 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.<sup>27</sup>

Kompozicija, odnosno sastav zaposlenih određen je projektiranjem radnih mjesta i organizacije kao cjeline. Od sastava zaposlenih, od većeg ili manjeg postotka zaposlenih s različitim stupnjem obrazovanja, zavisit će izbor organizacijske strukture svake organizacije. Uvijek će se razlikovati organizacije s različitim ljudima koji rade u različitim organizacijama kao i oni koji rade u istoj organizaciji. Svojim znanjima i sposobnostima ljudi snažno utječu na organizaciju. Organizacije čiji zaposlenici posjeduju veća znanja i sposobnosti imat će manju podjelu rada, odnosno biti će jednostavnije i pliće. U suprotnom slučaju, manje obrazovane zaposlenike potrebno je raspodijeliti na jednostavnija radna mjesta s užim rasponom kontrole, nižim stupnjem međuzavisnosti i drugo. Novo vrijeme traži i novo obrazovanje. U današnje doba znanja i sposobnosti neke organizacije, ljudi bi trebali biti glavna konkurentska prednost pa je ulaganje u ljude, znanja i vještine suviše potrebno. Organizacija ne ovisi samo o znanjima i sposobnostima zaposlenih, već još više o znanjima i sposobnostima menadžmenta.

---

<sup>27</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 266.

O znanjima i sposobnostima menadžmenta te koncepciji ovisit će i zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji. U suvremenim poslovnim uvjetima, opstanak i uspjeh organizacije ovisi i o vrijednosnim stavovima te potrebama zaposlenih. Vrijednosni stavovi i potrebe zaposlenih određeni su osobnošću svakog pojedinca, njegovim odgojem, obrazovanjem, podrijetlom i sustavom vrijednosti koje ima. Ljudi utječu na koncepciju organizacije radnih mjesta. Radna mjesta mogu biti zatvorena ili otvorena. Na zatvorenim radnim mjestima ljudi obavljaju samo one poslove zbog kojih su i zaposleni dok na otvorenim radnim mjestima zaposlenici obavljaju, uz glavni posao i druge pomoćne poslove. Ljudi mogu utjecati na organizaciju i tako da podržavaju formalnu organizaciju, odnosno da je ruše uspostavom paralelne, odnosno neformalne organizacije.<sup>28</sup> Ljudi utječu na organizaciju provođenjem ili neprovođenjem organizacije. Usprkos tome treba voditi računa o tome kako ljudi, odnosno zaposleni utječu na organizaciju.

#### **4.7. Proizvod u organizaciji**

Proizvod, kao jedan od čimbenika, vrlo je važan u organizaciji. Postoje različite vrste proizvoda, različite namjene i usluge koje pruža neki proizvod. Svi proizvodi se proizvode na određeni način uz što je prisutna i određena tehnologija. Velika poveznica je između proizvoda i tehnologije. Usprkos tome, isti proizvodi se mogu proizvesti na različite načine, odnosno uz pomoć različite tehnologije. Proizvod ima utjecaj na tehnologiju, ali i određuje organizaciju te organizacije. Proizvod koji organizacija proizvodi utječe na organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni.<sup>29</sup>

S obzirom na različitost proizvoda koja neka organizacija proizvodi razlikuje se i njezina organizacijska struktura. Ako organizacija proizvodi jedan proizvod, njezina globalna organizacijska struktura, s obzirom na proizvod kao čimbenik organizacije, bit će funkcijska. Ako pak organizacija proizvodi veći broj različitih proizvoda, upotrebljavajući različite tehnologije proizvodnje, izabrat će divizijsku organizacijsku strukturu. Količina proizvoda utjecat će bez obzira na to proizvodi li organizacija jedan ili više srodnih, sličnih ili različitih proizvoda.

---

<sup>28</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 270.

<sup>29</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 271.

Utjecaj na koncepciju organizacije i pojedinih njezinih dijelova postoji i namjena proizvoda. Pod namjenom proizvoda podrazumijeva se proizvodi li se neki proizvod prema narudžbi, za nekog poznatog kupca ili slično. Proizvodi imaju utjecaj i na način proizvodnje. Tada se organizacije razlikuju prema tome proizvode li proizvode po načelima pojedinačne, masovne ili procesne proizvodnje. Svakom od načina proizvodnje odgovara određena koncepcija, organizacijske proizvodnje, ali i ostalih poslovnih funkcija.

Proizvod predstavlja konačni rezultat neke proizvodne djelatnosti koji postoji i nakon što je dovršen proces njegove proizvodnje. On svojim oblikom i svojstvima koja posjeduje zadovoljava određenu potrebu. Proizvod prema svojoj trajnosti i opipljivosti dijeli se na: potrošna dobra i trajna dobra. Potrošna dobra su dobra koja se koriste jednokratno ili tijekom nekoliko upotreba, kao što je primjerice čokolada, dezodorans i drugo. Trajna dobra su dobra koja se koriste tijekom dužeg vremenskog perioda, kao primjerice televizor, namještaj, automobil i slično.

Svaki proizvod ima neko osnovno svojstvo, pored osnovnih svojstava postoje i svojstva proizvoda koja potrošači cijene i koje ga izdvajaju od konkurencije. Glavna tržišna svojstva proizvoda su: kvaliteta proizvoda, proizvodni miks ili asortiman, prodajna cijena, estetika proizvoda, pakiranje i ambalaža, obilježavanje i opremanje proizvoda, suvremenost proizvoda, usluge potrošačima, jamstvo i servis.<sup>30</sup> Dugoročan napredak i opstanak na tržištu ovise ponajprije o sposobnosti organizacije da potrošaču ponudi superiorniji proizvod.

#### **4.8. Lokacija u organizaciji**

Lokacija poduzeća je unutarnji čimbenik koji je relativno stabilan za razliku od prethodno navedenih činitelja. Svi čimbenici organizacije se mogu mijenjati, no s lokacijom je to rjeđe. Točan, odnosno pogrešan izbor navedenih lokacija utječe na oblikovanje organizacijske strukture. Vrlo je važna dobro izabrana lokacija poduzeća te pravilan razmještaj organizacijskih jedinica. Lokacija bi trebala biti što atraktivnija, što bliže velikih središta te imati dobro povezane organizacijske jedinice. Lokacija bez obzira da li je loša ili dobra, ona utječe na organizaciju.

---

<sup>30</sup> Kesić T.: **Integrirana marketinška komunikacija**, Opinio, Zagreb, 2003., str. 234.

Najbolja lokacija je lokacija blizu najveće konkurencije kupaca ili pak treba imati distribucijske centre u blizini kupaca. Slična situacija je i s dobavljačima. Dobavljači moraju biti blizu organizacije kada organizacija treba velike materijalne inpute od dobavljača čiji su materijali glomazni i skupi za transport ili im se sirovine brzo kvare. Za maloprodaju i neke uslužne djelatnosti dobra lokacija je od izuzetne važnosti. Dobar ili loš izbor te lokacije osigurat će dobro ili loše za organizaciju. Za neke druge uslužne djelatnosti, kao što su arhitektonski uredi, konzultantske tvrtke i slično, lokacija nije ključna za uspjeh već je ključna kvaliteta njihovih zaposlenika.

Na lokaciju neke organizacije utječu čimbenici. Čimbenici koji određuju lokaciju organizacije su: raspoloživost odgovarajućih ljudi, osobne sklonosti vlasnika, prostor za rast i širenje, mogućnost dobivanja državne potpore, razina lokalnih poreza, troškovi zemljišta, ograničenje korištenja zemljišta, transport i ostala infrastruktura, lokacija ostalih organizacija te blizina kupaca i dobavljača. Za neku organizaciju su važni jedni čimbenici, a za drugu neki drugi, dok postoji mogućnost da su neki čimbenici presudni za izbor jedne lokacije, a ne neke druge lokacije.

Govoreći o lokaciji spominje se makrolokacija i mikrolokacija poduzeća. Makrolokacija odnosi se na fizičku lokaciju organizacije na dugi rok. Mikrolokacija se odnosi na izbor lokacije nakon što je donesena odluka o makrolokaciji. Izbor makrolokacije ovisi o blizini nabavnog ili prodajnog tržišta, izvorima energije i kadrovima, postojanju ili nepostojanju dobrih transportnih veza. Posljedice kod odabira dobre ili loše makrolokacije organizacije trajno se održava na koncepciju organizacije najvećeg broja poslovnih funkcija u organizaciji. Isto vrijedi i za odabir mikrolokacije, samo što je razlika u tome što se kod mikrolokacije pogreške mogu lakše otkloniti, uz veće ili manje troškove.

## 5. VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE

Čimbenici okoline drugi je naziv za vanjske čimbenike organizacije. Okolinu organizacije predstavljaju vanjske snage, odnosno utjecaji izvan organizacije koji djeluju na organizaciju. Postoje mnoge specifičnosti okoline kao čimbenika organizacije, neke od njih su da organizacija samo može djelomično utjecati na njih, organizacija im se mora prilagođavati, vanjski faktori upravljaju organizacijom, samo velike organizacije koje imaju visok stupanj koncentracije ponude i potražnje mogu i same stvarati i kontrolirati svoju okolinu, javlja se stabilna okolina - birokratska struktura organizacije, javlja se i nestabilna okolina - organska struktura organizacije te okolina organizacije - vanjske snage, utjecaji izvan organizacije koji djeluju na organizaciju. Kao cjelokupni zaključak, može se reći da je okolina ono što je izvan organizacije.

Kako je sve ono što je izvan organizacije okolina organizacije, može se zaključiti da je u današnjem globaliziranom svijetu okolina svake organizacije beskonačna. Budući da je okolina sve ono što je izvan organizacije, ona može biti bliža i udaljenija. Prema suglasju mnogih autora u opću okolinu organizacije spadaju: ekonomska, tehnološka, društvena, kulturna, pravna i politička okolina.

Uglavnom, svi autori koji su istraživali utjecaj okoline na organizaciju, neovisno o tome što među njima postoje određene razlike u pogledu broja čimbenika okoline, slažu se u tome da postoje čimbenici okoline koji neizravno utječu na organizaciju, kao i oni drugi koji izravno djeluju na organizaciju. Najutjecajniji čimbenici su čimbenici opće okoline organizacije: 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. Svaki od čimbenika bit će detaljnije objašnjen u nastavku.

## 5.1. Ekonomska okolina

U vanjsku ili eksternu okolinu spada ekonomska okolina organizacije. Na nju organizacija može samo u najmanjoj mogućoj mjeri djelovati, treba joj se prilagođavati. U najširem smislu okolina je beskonačna. Ekonomska okolina predstavlja dio opće okoline koji se odnosi na ukupnu gospodarsku sliku države u kojoj poslujemo, kao i uže i šire regije koja je u interakciji s okolinom. Menadžment treba poznavati ekonomsku okolinu, osnovne ekonomske pokazatelje, mjere gospodarskog sustava i ekonomske politike da bi organizacije bile što uspješnije. To su pokazatelji koji na određeni način određuju i okvire poslovanja te mogućnost rasta i razvoja. Unutar ekonomske okoline podrazumijevamo kupce te njihovu ekonomsku snagu, opći stupanj zaposlenosti ili nezaposlenosti, dostupnost financiranja te visinu kamatnih stopa i drugo.

Veliki utjecaj na organizaciju ima ekonomska okolina jer stabilnost i sigurnost te okoline određuje uvelike i njezinu stabilnost te sigurnost. Uspjeh poslovanja organizacije povezan je poznavanjem osnovnih ekonomskih pokazatelja: bruto domaći proizvod, godišnja stopa bruto društvenog proizvoda, dohodak per capita, kupovna moć stanovništva, stopu nezaposlenosti, fiskalna i monetarna politika, stopa inflacije i ostalo.

## 5.2. Tehnološka okolina

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.<sup>31</sup>

Sve organizacije danas se nalaze pred tehnološkim izazovima. Tehnološka okolina zahtjeva brzu prilagodbu jer postoji visoka tehnološka neizvjesnost, zahtjeva praćenje tehnoloških novina. Kada se na tržištu pojavi naprednija tehnologija, koju neka organizacija posjeduje, ona se neizbježno javlja kao vanjski čimbenik organizacije.

---

<sup>31</sup> Hunjet A.: Predavanje iz kolegija **Organizacija i organizacijsko ponašanje**, 2016., str. 26.

Da bi se očuvala konkurentnost na tržištu, organizacije su prisiljene pratiti promjene u organizaciji. Nove tehnologije kako proizvodne tako i informacijske traže nove oblike organizacije te ističu potrebu umrežavanja, ukidanja hijerarhije, smanjivanja veličine organizacije i drugo. Kako bi organizacija opstala u tim novim uvjetima, potrebno je stalno ulaganje u promjene procesnih mogućnosti. Organizacije stalno tragaju za novim proizvodima i procesima.

### **5.3. Društvena okolina**

Pod društvenom okolinom podrazumijevaju se stavovi, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi u određenoj skupini ili društvu. Može se reći da je to sustav vrijednosti koji se promiče u nekom društvu, a koji određuje okvire ponašanja organizacije i menadžmenta.

Pod društvenom okolinom zastupljen je ekološki pokret. Ekološki pokret ili pokret zelenih postao je u nekim zemljama i važna politička snaga. Uvelike je utjecao na promjenu zakonodavstva, promjenu i uvjete poslovanja velikog broja ljudi koji su morali ispuniti zakonske uvjete da bi i dalje mogli poslovati u određenoj sredini. 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. Priroda će odgovoriti na svako narušavanje njezine ravnoteže.<sup>32</sup>

Usprkos tome, ljudi i društvo su sve više prisiljeni na društveno odgovorno ponašanje. Može se zaključiti da je u današnje vrijeme izuzetno velika društvena odgovornost menadžera od kojeg se zahtjeva etično i odgovorno ponašanje, poslovanje na društveno odgovoran način koji podrazumijeva poslovanje koje osim ekonomskih interesa zastupa i dobrobit društva u cjelini. Društveno odgovorno ponašanje predstavlja ponašanje u skladu s odgovornošću na vlastite postupke.

---

<sup>32</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 294.

## 5.4. Demografska okolina

Demografska okolina je sve važniji čimbenik kojem se treba prilagođavati. Organizacije bi trebale pratiti i demografske trendove, visoku i nisku stopu nataliteta, prosječnu starost stanovništva. Osim tih trendova javljaju se i trendovi promjena načina života, iseljavanje iz sela u grad, nestanak klasične obitelji, sve veći broj samačkih domaćinstava. Migracije i integracije koje podrazumijevaju ulazak u Europsku uniju, povećavaju važnost utjecaja demografske okoline. Važnost demografske okoline bit će još izraženiji u vremenima koja dolaze zbog narušavanja demografske slike i zbog integracijskih procesa koji prate pojedine dijelove svijeta. Kako bi se očuvala što bolja demografska okolina, potrebna su dodatna obrazovanja koja će utjecati na budućnost svake zemlje.

## 5.5. Politička okolina

Politiku u najširem smislu možemo definirati kao znanost o javnom utjecaju i kontroli. Politička okolina predstavlja politički sustav nekog društva, odnosno vlada li u nekom društvu demokracija, diktatura ili monarhija. Država ima velik utjecaj na politiku organizacije. Država određuje političku okolinu, promiče ili ograničava gospodarske aktivnosti, kao što su subvencije, porezne olakšice, zaštitne carine i drugo. Utjecaj političkog sustava uvelike određuje prostor za djelovanje poslovnih subjekata, svaki od tih sustava ima svoje specifičnosti i svoja obilježja.

Otvorena, demokratska i tržištu orijentirana društva kao obilježja određenog političkog sustava, pogoduju i organizacijama da razviju i iskažu sve svoje sposobnosti i kreativne potencijale. Politička okolina, koja utječe na organizaciju, kako ističu Campbell D. i Craig T., slojevita je i višerazinska. Tako na organizaciju utječe nadnacionalna, nacionalna i subnacionalna politika.<sup>33</sup>

Svaka organizacija mora poštovati utjecaj politika kao čimbenika organizacije. Usprkos tome, organizacija mora prihvaćati utjecaj lokalne politike, općine ili grada, ali isto tako i svoje županije te države. Organizacije i njihovi menadžeri koriste se različitim političkim strategijama kako bi se mogli nositi s pritiscima iz političke okoline.

---

<sup>33</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 297.



Tu se javlja lobiranje, pokušaj utjecaja na odluke vlade. Lobiranjem se može postići donošenje zakona koji pogoduju određenoj djelatnosti, organizaciji u njoj. Politička nesigurnost kao i politički rizik koji su međusobno povezani, također utječu na promjene u političkoj okolini. Organizacije sa sobom nose veliku nesigurnost i visok stupanj rizika, ali i mogućnosti da netko drugi višestruko pridonosi svojim ulaganjima u istim uvjetima rizika.

## **5.6. Pravna okolina**

Pod pravnom okolinom podrazumijevaju se svi zakoni, propisi i drugi zakonski i pod zakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje. Uspostavljanje pravnog sustava je neophodno za funkcioniranje svakog društva jer se mora osigurati kompromis između različitih pojedinaca i grupa čiji su interesi i ciljevi nešto konfliktni. Djelovanje pravnog sustava, odnosno države, na poduzeće se manifestira kroz: utvrđivanje zakonskih okvira, utjecaj na alokaciju resursa, preraspodjelu dohotka, makroekonomsku stabilizaciju. Opći zakonski propisi se jednako odnose na sva poduzeća bez obzira na njihovu veličinu, djelatnost, lokaciju i drugo. Posebni zakonski propisi su brojni, a odnose se ili na vrstu poduzeća ili na neku djelatnost. Svi zakonski propisi imaju za cilj zaštititi jedno poduzeće od drugog, potrošače od nelojalne poslovne prakse te zaštititi širi društveni interes od neodgovornog ponašanja pojedinih gospodarskih subjekata.

Sve više je zakona koji menadžere direktno ili indirektno tretiraju kao nositelje odgovornosti za poštivanje ili nepoštivanje zakona. Državna je struktura višerazinska. Na svakoj od razina uspostavlja se zakonodavna vlast koja donosi svoje zakone ili propise što ih moraju poštovati poslovni subjekti na tom području. Država svojim mjerama potiče ili sputava gospodarsku aktivnost poduzeća, jamči provedbe ugovora, zaštitu prava vlasnika, ali isto tako i štiti radnike, potrošače i širu zajednicu.

Kako bi se osigurala dugoročna ulaganja u nekom poslu, poželjno je da se pravna okolina ne mijenja često. Kad se ne bi pravna okolina mijenjala često, tada bi se povećala sigurnost očekivanih rezultata u nekom poslu. Pravnoj okolini, kao vanjskom čimbeniku organizacije, u interesu je svake države da institucionalne uvjete učini što stabilnijim ili barem relativno stabilnim.

Stabilan ili relativno stabilan pravni okvir ulijevao bi pravnu sigurnost, ne samo našim organizacijama, nego i stranim investitorima koji nam pomažu i vrlo su važni u razvitku zemlje.

## **5.7. Kulturna okolina**

Kultura je vrlo važan segment organizacije i organizacijskog života kojemu treba posvetiti osobitu pažnju u kontekstu poslovanja organizacije te je njegovanje funkcionalnog tipa kulture neophodno za ostvarivanje strategije te uspješnosti i razvoju organizacije. Za kulturu se može reći da je to cjelokupno društveno naslijeđe neke grupe ljudi, odnosno naučeni obrasci mišljenja, osjećaja i djelovanja neke grupe, zajednice ili društva. Prema jednom od najjednostavnijih određenja kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja.

Organizacijska se kultura odnosi na veći broj specifičnih elemenata:<sup>34</sup>

- zajedničku poslovnu filozofiju
- zajedničke vrijednosti
- specifične običaje i rituale
- jasne, premda neformalne, pravce komunikacije

Organizacijska kultura predstavlja skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije. Organizacijska kultura predstavlja način života i rada u poduzeću te ona predstavlja karakter poduzeća. Svaka kultura ima svoje jedinstvene vrijednosti. Kulturne vrijednosti su cjeloživotno učenje. Organizacije moraju poštovati vrijednosti i vrijednosne sustave različitih kultura. Doba globalizacije još više ističe potrebu za poštivanjem kulturne okoline. Globalizacija zahtjeva od menadžera svih globalnih organizacija da poštuju kulturne različitosti te da se ponašaju u skladu s njima. Važnost u poštivanju kulture odnosi se i na povrede religijskih ili vjerskih osjećaja. Svaka organizacija mora poštivati svaku kulturu, bez obzira da li je riječ o različitim nacijama, vjeroispovijestima ili jezicima. Kultura je povezana sa svim aspektima organizacije. Primjerice, kultura je povezana s vrijednostima i vjerovanjima zaposlenih, u smislu što je poželjno, a što nepoželjno u organizaciji.

---

<sup>34</sup> Sušanj Z.: **Organizacijska klima i kultura**, Naklada Slap, Zagreb, 2005., str. 32.

Kultura je također povezana i s tehnologijom organizacije u koje spadaju vještine, oprema i tehnike koje omogućavaju organizaciji da proizvodi robu i usluge koje zahtjeva tržište. Također, kultura je povezana i s tipom organizacijske strukture koju je prihvatila kompanija, a koja omogućava članovima kompanije da uspješno koordiniraju svoja ponašanja.

## 5.8. Međunarodna okolina

Čini sveukupnost čimbenika koji djeluju na organizaciju u međunarodnom kontekstu. Globalizirani svijet zahtjeva globalizirane kompanije. Sve veće, snažnije i značajnije organizacije već egzistiraju na međunarodnom tržištu. Lakše se uključuje u svjetske trendove, prati razvojne i inovativne procese, sudjeluje se u podjeli dobiti na globalnoj razini. Međunarodna okolina dijeli se na opću međunarodnu okolinu i specifičnu međunarodnu okolinu. U opću međunarodnu okolinu spadaju ekonomske, tehnološke, demografske, kulturne i društvene snage, dok u specifičnu međunarodnu okolinu spadaju vlada, kupci, distributeri, sindikati, konkurenti i dobavljači. Svaka od okolina ima svoje ključne elemente. Daft R. L. pod međunarodnom okolinom podrazumijeva opću međunarodnu okolinu koju čine ekonomska, pravno-politička te društveno-kulturna okolina. Ključni elementi ekonomske okoline su ekonomski razvoj, infrastruktura zemlje, tržište sirovina i proizvoda, dohodak per capita, ekonomski uvjeti i drugo. Elementi pravno-političke okoline su politički rizik, politička nestabilnost, zakoni i propisi, vladina preuzimanja, porezi i drugo. Elementi društveno-kulturne okoline čine društvene vrijednosti i vjerovanja, jezik, religija, formalno obrazovanje i drugo.<sup>35</sup>

## 5.9. Integracijski procesi

Integracijski procesi su jedan od najvažnijih čimbenika organizacije na koje poduzeće ima utjecaj. Promjene integracijskih procesa uzrokuju promjene organizacije poduzeća. Svako integrirano poduzeće bi trebalo imati visok stupanj koncentracije ponude traženih proizvoda ili usluga na tržištu. Integracija utječe na racionalizaciju obavljanja poslovnih funkcija.

---

<sup>35</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 301.

Integracijski procesi jedan su od vanjskih čimbenika organizacije na koji pojedina organizacija može donekle utjecati ako je i ona sama jedan od subjekata koji se integrira s drugim organizacijama, bilo da im se pripaja ili spaja.<sup>36</sup> Integracijski procesi se razlikuju od ostalih vanjskih čimbenika po tome što organizacija može sama utjecati na njih, dok kod svih ostalih vanjskih čimbenika organizacija se mora prilagođavati.

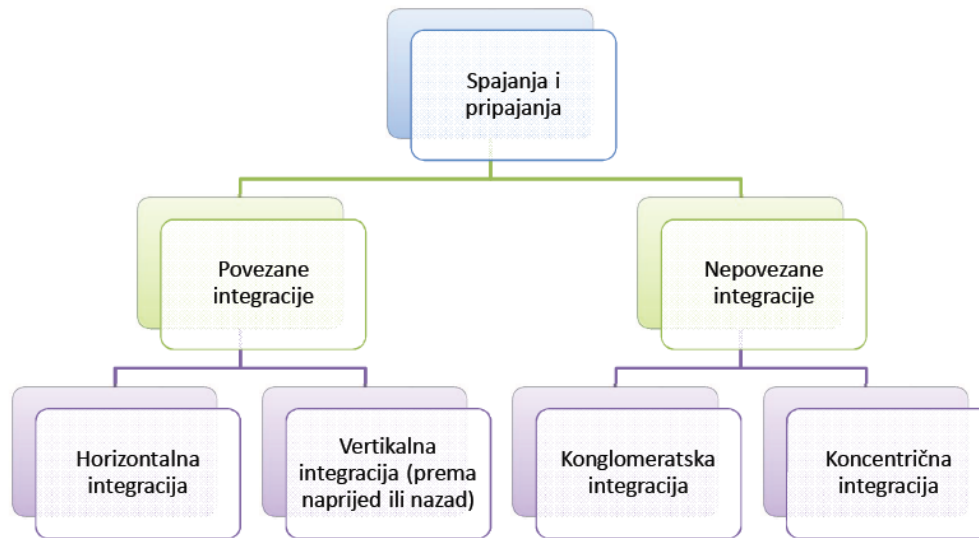
Integracijski procesi rezultiraju promjenama u organizacijama koje su dvojake:

- organizacije koje su ušle u integraciju - upravljaju promjenama, mogu na njih djelovati
- organizacije koje nisu ušle u integraciju - prilagođavaju se promjeni, ne mogu na njih djelovati

Integracijski rast je zajednički naziv za vanjski rast koji čine spajanja (fuzije, mergers, konsolidacije) i pripajanja (akvizicije). Spajanje se odnosi na spajanje jedne ili više organizacija u novu organizaciju, u pravilu je to prijateljsko. Pripajanje je kada jedna organizacija kupuje, odnosno preuzima drugu organizaciju, ona u pravilu može biti i prijateljska i neprijateljska. Kod pripajanja ili akvizicije jedna organizacija kupuje drugu organizaciju, odnosno preuzima je i nadzire ima li svoj udio u drugoj organizaciji. Postoji razlika između spajanja ili fuzije i pripajanja ili akvizicije kao dvaju osnovnih oblika vanjskog rasta organizacije. U fuzije ulaze organizacije podjednake veličine i važnosti, a u akviziciji postoje velike razlike u veličini, odnosno ekonomskoj snazi organizacije. Obično se manje organizacije pripajaju većim organizacijama budući da i fuzije i akvizicije mogu biti različiti oblici integracije. Postoje različiti tipovi fuzija i akvizicija kao što je prikazano na slici 5.

---

<sup>36</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 303.



Slika 5: Tipovi fuzija i akvizicija

Izvor: Prilagodila autorica prema Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 306.

Međusobno povezane integracije, odnosno organizacije iz iste industrije, mogu biti horizontalne ili vertikalne. Horizontalna integracija je spajanje ili pripajanje konkurentskih organizacija, odnosno preuzimanje jednog ili više konkurenata. Kod vertikalne integracije spajaju se ili pripajaju organizacije koje prethode ili slijede nakon onoga čime se bavi određena organizacija. Nasuprot povezanih integracija, postoje i nepovezane integracije. Nepovezane integracije predstavljaju organizacije iz različitih industrija. Može biti konglomeratska to su organizacije koje nemaju ništa zajedničko i koncentrična to su organizacije iz različitih industrija koje imaju nešto zajedničko.

## 5.10. Kupci

Kupci su svi oni koji kupuju ili na neki sličan način dolaze u posjed proizvoda i usluga organizacije. Kupci predstavljaju najvažniji faktor vanjske okoline koji izravno utječe na organizaciju i njezinu strukturu. Kupci su za organizaciju toliko važni da će cijela organizacija biti strukturirana prema modelu kupcima orijentirane organizacije. Odnos prema kupcima ovisi o stanju na tržištu i odnosu između ponude i potražnje. Kupci su najvažniji za uspjeh svake organizacije.

Organizacije poduzimaju sve moguće načine kako bi pridobile što veći broj kupaca te kako bi ih pridobile za svoje proizvode. Koliko će kupac kupiti, odnosno njegova odluka o kupnji ovisi o budućnosti organizacije. Kupci su bitni za organizaciju jer svojim brojem, djelovanjem i financijskom snagom određuju potencijale rasta i razvoja organizacije. Kako raste financijski potencijal kupaca, tako raste i financijska snaga organizacije. Opadanjem financijske snage kupaca ili njihovom manjom kupnjom, organizacija mora pronalaziti sve više novih kupaca kako ne bi imala pad financijskog rezultata.<sup>37</sup>

Proizvođači se prilagođavaju zahtjevima kupaca kako bi im pružili najbolji proizvod za odgovarajuću cijenu. Pristup kupcima mora biti različit, baš kao što su to i oni svako pojedinačno. Organizacija treba dobro upoznati tržište s kojim se susreće zbog toga što danas kupci znaju što žele i za to što žele spremni su odvojiti, odnosno platiti odgovarajuću cijenu.

## **5.11. Konkurencija**

Konkurenti su sve ostale organizacije koje se nalaze u istoj grani industrije kao i naša organizacija. Oni se bore za iste kupce i posluju s istim ili sličnim dobavljačima. Konkurencija se pojavljuje bez dodatne najave, ona dolazi iznenada. Kako bi organizacija prevladala konkurenciju, menadžment mora pronaći odgovarajuće strategije kao odgovor na izazove konkurencije. Konkurencija predstavlja natjecanje između najmanje dva pojedinca, grupe, organizacija i slično za teritorij, prostor ili resurs.

Prema Adamu Smithu natjecanje je napor dviju ili više stranaka koje djeluju samostalno da osiguraju poslovanje trećoj strani, odnosno kupcima daju najpovoljnije uvjete. Kasnije ekonomisti konkurenciju doživljavaju kao raspodjelu proizvodnih sredstava onima koji će od tih sredstava imati najviše koristi. Mikroekonomske teorije kasnije razlikuju savršene konkurencije i nesavršene konkurencije. Natjecanja, prema teoriji, tjera komercijalne tvrtke na razvoj novih proizvoda, usluga i tehnologija, kako bi potrošači imali veći izbor i bolje proizvode. Veći izbor obično uzrokuje niže cijene za proizvode u odnosu na stanje kada nema konkurencije, odnosno monopol ili je natjecanje zamijenjeno dogovorima, odnosno oligopol.

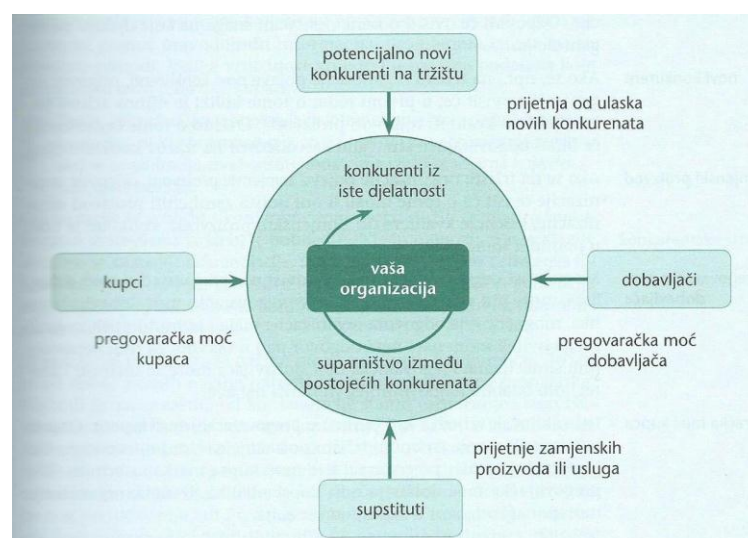
---

<sup>37</sup> Hunjet A., Kozina G.: **Osnove poduzetništva**, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., str. 33.

Konkurencija je složenija i teža od drugih čimbenika vanjske okoline organizacija zbog spoznaje da se ona pojavljuje i na ulazu, odnosno na tržištu dobavljača, kao i na izlazu, odnosno tržištu kupaca. Konkurencijom se smatra organizacija iz iste djelatnosti. Međutim, unatoč istoj djelatnosti, da bi netko bio konkurent trebao bi biti podjednake snage, odnosno tržišnog potencijala kao i ostali u toj istoj industriji.<sup>38</sup> Organizacije sve više moraju pratiti i analizirati konkurente kako bi imale odgovarajuće odgovore na njezine poteze. Kako bi se oduprijelo konkurenciji, moramo se koristiti odgovarajućom strategijom, ali pretpostavka je za to kvaliteta proizvoda i konkurentna cijena u skladu s kvalitetom.

Najveći doprinos pitanjima konkurencije i odgovorima na njezine poteze dao je Porter M. E. On daje do znanja da su organizacije u bilo kojoj industriji izložene utjecaju pet snaga konkurencije, a to su: postojećoj konkurenciji, novoj nadolazećoj konkurenciji, zamjenskoj robi i uslugama, pritisku kupaca i pritisku dobavljača.<sup>39</sup>

Prema Porteru, ulazom novih konkurenata smanjuje se cijena, a time i profit. Usprkos tome, potrebno je postojećima korisnicima, koristeći zalihe profita, stvoriti barijere ulaska novih. Svaka od pet konkurentskih snaga traži od organizacije odgovarajuće promjene ili prilagodbe kako bi odgovorila na izazove konkurencije. Na slici 6 prikazan je Porterov model pet konkurentskih sila.



Slika 6: Porterov model pet konkurentskih sila

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

<sup>38</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 316.

<sup>39</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 316.

Svaka od tih pet konkurentskih snaga traži od organizacije odgovarajuće promjene ili prilagodbe kako bi odgovorila na izazove konkurencije. Ako se na tržištu organizacije pojave novi konkurenti odgovori organizacije ovisit će o tome koliki je njihov tržišni potencijal te kakva je kvaliteta njihovih proizvoda. Ako se na tržištu organizacije pojave zamjenski proizvodi odgovor organizacije ovisit će o tome mogu li oni doista zamijeniti proizvod organizacije. Postoji mogućnost odgovora organizacije kada se radi o pregovaračkoj moći dobavljača, veća ili manja. Isto tako vrijedi i kod pregovaračke moći kupaca. Ona će biti veća ili manja ovisno o tržištu potražnje za tim proizvodom. Ako je potražnja mala, pregovaračka moć kupaca je velika i obrnuto. Veliku ulogu imaju informacijske tehnologije u stvaranju konkurentске prednosti. Organizacije su u borbi s konkurencijom mogu služiti različitim konkurentskim strategijama kako bi pobijedile. Najpoznatije strategije su: strategija diferencijacije, strategija niskih troškova te strategija fokusiranja. Svaka od njih povećava konkurentsku prednost organizacije.

## **5.12. Dobavljači**

Dobavljači su organizacije od kojih nabavljamo robe i usluge koje koristimo u procesu proizvodnje naših roba i usluga. Broj dobavljača varira od organizacije do organizacije. Od dobavljača se nabavljaju sva potrebna sredstva za proizvodnju robe ili usluga. Dobavljači imaju zadatak da organizaciju opskrbljuju sirovinama, dijelovima, radom, energijom, novcem i drugim. Što je veća ovisnost organizacije u industriji o dobavljačevim proizvodima, to je veća snaga dobavljača. Ako postoji konkurencija među dobavljačima, troškovi prelaska na usluge drugih dobavljača jedan su od čimbenika koji određuje njihovu pregovaračku snagu. Na čimbenike koji mogu utjecati na pregovaračku snagu dobavljača trebala bi se obratiti dodatna pažnja i unaprijed razviti rješenja kojima bi se osigurao pozitivan stav poslovanja. Dobra pozicija za svakog dobavljača je da što je moguće više gradi ili ima monopolističku poziciju.

Budući da su dobavljači bitan vanjski čimbenik organizacije, veliku važnost ima uvođenje JIT-a. JIT ili Just in Time predstavlja strategiju smanjenja troškova u proizvodnji. Time se dobiva na skraćenju vremena izrade pojedinih dijelova proizvodnje. Pomoću JIT sustava koriste se materijali, dijelovi i sklopovi samo u potrebnoj količini s najmanjim mogućim vremenom protoka.



Takav proizvodni proces podrazumijeva da svaki zaposlenik mora provjeriti posao koji je obavljen prije jer tako se i posao obavlja dobro. Razvojem informacijske tehnologije postoje i takozvane on-line veze između kupaca i dobavljača. Usprkos tome, kada kupcu padne zaliha materijala, automatski se aktivira narudžba od dobavljača kako bi on mogao kupca opskrbiti po sustavu JIT-a, odnosno kako bi to bilo točno na vrijeme.

### **5.13. Tržište rada**

Tržište rada predstavlja jednu od sastavnica vanjske okoline organizacije. Podrazumijevaju se ljudski potencijali iz vanjske okoline iz koje organizacija može dobiti zaposlenike koji su joj potrebni. Da bi organizacija bila uspješna, potreban je kvalitetan ljudski potencijal s dodatnim znanjem i sposobnosti. Kvalitetni i sposobni zaposlenici, posebno menadžment, uspješno će odgovoriti na sve izazove iz okoline. Zbog toga je za svaku organizaciju važno da ima kvalitetne, obrazovane i sposobne zaposlenike.<sup>40</sup>

Kada postoje ljudi koji imaju znanje i sposobnosti, može se smanjiti utjecaj vanjskih čimbenika te isto tako postići prednost pred konkurencijom. Sve ostale prednosti s kojima se susreće organizacija moguće je dostići, ali kada organizacija nema kvalitetne ljude, teško će dostići najbolje rezultate. Kada organizacija ima kvalitetne ljude, s kvalitetom znanja, ima i druge prednosti koje iz toga proizlaze. Budući da su zaposleni jedan od najvažnijih čimbenika organizacije, značaj ljudskih resursa sve je veći pa se upravljanje ovim resursima smatra osnovnim interesom organizacije kojim se bave viši nivoi menadžmenta. Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom na to da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinčevih potencijala i vještina.

---

<sup>40</sup> Sikavica P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 322.

Pod upravljanjem ljudskim resursima misli se na međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije:<sup>41</sup>

- planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa
- analiza poslova
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje
- selekcija prijavljenih kandidata
- socijalizacija novih zaposlenika
- obuka i razvoj zaposlenih
- upravljanje učinkom i ponašanjem
- motiviranje
- poštivanje zakonskih propisa
- otpuštanje

---

<sup>41</sup> Internet stranica: <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, pristupljeno 1.10.2016.

## 6. PRIMJER FRANCK ČAJEVI

Franck je jedan od najuspješnijih hrvatskih proizvođača i izvoznika prehrambenih proizvoda. Svoju dugu povijest i bogatu tradiciju započeo je ispisivati prije više od 120 godina. Mladi i ambiciozni njemački poduzetnik Johann H. Franck uspio je ljekovitu biljku cikoriju preraditi u kavovinu te tako od tada, od 1827. godine seže Franckova priča. Godine 1892. otvorena je Zagrebačka tvornica. Od toga pa sve do danas kompanija je širenjem na regionalna tržišta te kontinuiranim ulaganjem u istraživanje, razvoj i inovacije postala simbol vizionarstva, poduzetničkoga duha i napretka te velike i bogate međunarodne poslovne tradicije.

Ime Franck znači garanciju vrhunske kvalitete. To je vrijednost na kojoj je kompanija izgrađena i predstavlja okosnicu poslovanja. Iza svakog proizvoda stoji velika prednost, rad i trud, bogato stručno znanje i iskustvo, vrlo dobro poznavanje kupca, značajna ulaganja, istraživanje i razvoj inovacija. Radi se sa stavom da se kupcima ne donose samo proizvodi, već da se s njima podjeli ljubav i strast koja se ulaže u razvoj i plasman proizvoda na tržište. Vrijedne doživljaje i lijepe uspomene uz sve bogatstvo okusa, mirisa i aroma koji život čine ljepšim.<sup>42</sup> Proizvode koje posjeduje Franck su: kava, čaj, snack, capsules te ostali proizvodi od kojih se izdvajaju: instant napitci od žitarica, napitci od žitarica, hot mix, espresso cocktails, prilozima jelima, sastojci za kolače i desert te začini.<sup>43</sup>

Kao primjer organizacije, odnosno primjer unutarnjih i vanjskih čimbenika oblikovanja organizacije dano je na proizvodu Franck čajeva. Kao jedan od najvažnijih i unutarnjih čimbenika organizacije uzet je proizvod organizacije, u ovom primjeru su to Franck čajevi. Kao primjer vanjskog čimbenika organizacije uzeti su kupci koji kupuju određeni proizvod, odnosno Franck čajevе. Može se zaključiti da proizvod predstavlja sve ono što može zadovoljiti želje ili potrebe jednoga kupca. Franck nastoji svojim bogatim izborom čajeva privući što više kupaca, a stvaranjem novih okusa i bogatom inovacijom dizajna proizvoda nastoji ostvariti popularnost i prepoznatljivost na tržištu.

---

<sup>42</sup> Internet stranica: <http://www.franck.eu/o-nama/>, pristupljeno 17.10.2016.

<sup>43</sup> Internet stranica: <http://www.franck.eu/o-nama/>, pristupljeno 17.10.2016

Široka paleta Franck čajeva obuhvaća crni, zeleni i žuti čaj, voćne čajeve (različitih okusa uz novu posebnu liniju „Voćni + Moćni“) i biljne čajeve (uz posebnu liniju Tragom prirode), kao i linije posebno dizajnirane za djecu (Fora čaj), prilagođene sezoni ili dijelu dana (Ritual čajevi). Franck je prvi lansirao voćne čajeve u filter vrećicama na hrvatskom tržištu 1991. godine, a 2015. godine je napravio i inovaciju u proizvodnji čaja linijom CoolUp! napitaka od esencije čaja koji se pripremaju s hladnom vodom. Time se povećala kupnja čajeva i tijekom ljetnih dana. Također, 2015. godine je predstavljena i premium linija Franck Superiore Tea čajeva koja je dostupna isključivo u HoReCa kanalu. HoReCa je kanal u kojem su zastupljeni neki proizvodi koji nisu dostupni maloprodaji.<sup>44</sup> Glavna konkurentska prednost i prepoznatljivost u poslovnom i profesionalnom svijetu te u svim područjima rada vezana je uz njihov logo, znak sa slike 7.



Slika 7: Logo Franck d.d.

Izvor: Internet stranica: <http://znakovi.hgk.hr/tvrtka/franck-d-d/>, pristupljeno 17.10.2016.

Budući da postoji široka paleta Franck čajeva, svaki čaj ima svoj jedinstven okus i miris koji ima notu neodoljivog i nezaboravnog. Tipičan konzument čaja je osoba koja vodi brigu o zdravlju i zdravoj prehrani te najčešće uživa u čaju u mirnom okruženju uz razgovor i druženje s obitelji i prijateljima. Čaj je namijenjen za kupce svih dobnih skupina, posebice za djecu.

---

<sup>44</sup> Internet stranica: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Franck\\_d.d.#Nagrade\\_i\\_priznanja](https://hr.wikipedia.org/wiki/Franck_d.d.#Nagrade_i_priznanja), pristupljeno 17.10.2016.

Vrste Franck čajeva:

- Voćni + Moćni

Franckovi Voćni + Moćni čajevi su čajevi moćnog okusa, neodoljivih sastojaka te bogatoga voćnog mirisa. Javljaju se u čaroliji crnoga ribizla, maline i limete te egzotičnom i neodoljivom mangosteenu i slasnim acai bobicama.



Slika 8: Voćni + Moćni Franck čajevi

Izvor: Internet stranica: <http://www.franck.eu/caj/vocnimocni/>, pristupljeno 17.10.2016.

- Superiore Tea

Savršenstvo prirode dolazi iz Franck Superiore Tea čajeva. Franck Superiore Tea linija premium čajeva donosi 11 čarobnih okusa biljnih (aromatični šipak, kamilica i med, menta i rooibos naranča), voćnih (tropsko jutro, ljetni san), zelenih (sencha i trešnjin cvijet) i crnih čajeva (english breakfast, crni earl grey i darjeeling). U svakom od ovih jedinstvenih Superiore Tea okusa sadržani su samo najbolji, nježni listići i pupoljci te pažljivo birani komadići voća koji će oduševiti sve prave čajoljupce.



Slika 9: Superiore Tea Franck čajevi

Izvor: Internet stranica: <http://www.franck.eu/caj/superiore-tea/>, pristupljeno 17.10.2016.

- Biljni čajevi

Odabrane biljne sorte svježih aromatičnih okusa idealne su za blag početak svakog dana, drag su prijatelj tijekom dana i opuštajuće društvo kada trebamo tijekom večeri odmor. Cvjetići, listići i plodovi čiste prirode našli su svoje mjesto u Franckovim biljnim čajevima.

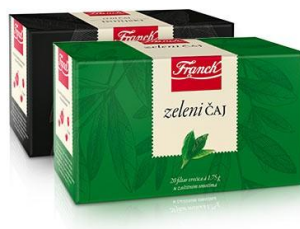


Slika 10: Biljni čajevi Franck

Izvor: Internet stranica: <http://www.franck.eu/caj/biljni-cajevi/>, pristupljeno 17.10.2016.

- Crni, zeleni i žuti čaj

Brojna istraživanja pokazala su da crni, zeleni i žuti čaj mogu pridonijeti dugom i zdravom životu. Jaki okus Franckovog crnog čaja idealan je za buđenje, ljekoviti žuti čaj za osvježanje te zeleni čaj za okrjepu.



Slika 11: Crni, zeleni i žuti čajevi Franck

Izvor: Internet stranica: <http://www.franck.eu/caj/crni-zeleni-i-zuti-caj/>, pristupljeno 17.10.2016.

- Voćni čajevi

Franckovi voćni čajevi nude brojne užitke u cvjetovima i mirisima najfinijih voća. Mirisom su opojni, a okusom zavodljivi te će po potrebi pružiti dašak topline ili osvježanje ako ih se pije hladne. Ovi čajevi ne sadržavaju kofein i idealni su za ispijanje u bilo koje doba dana.



Slika 12: Voćni čajevi Franck

Izvor: Internet stranica: <http://www.franck.eu/caj/vocni-cajevi/>, pristupljeno 17.10.2016.

- Ritual čajevi

Franck Ritual čajevi vraćaju doživljaj prirode, osiguravajući potpunu harmoniju misli, tijela i duha. Svojim egzotičnim kombinacijama pomažu razbistriti misli, podignuti raspoloženje te ispunjavaju energijom istovremeno dajući osjećaj mira.



Slika 13: Ritual čajevi Franck

Izvor: Internet stranica: <http://www.franck.eu/caj/wellness-cajevi/>, pristupljeno 17.10.2016.

- Tragom prirode

Franckovi čajevi Tragom prirode otkrivaju blagodati svijeta biljaka. Nastali su od najcjenjenijih biljaka, nježnim okusima i mirisima potiču dobro raspoloženje. Krenuvši tragom prirode postoje mogućnosti za okusiti koprivu ili blagotvorni uvin čaj, aromatičnu i ljekovitu majčinu dušicu, komorač ili lipu.



Slika 14: Tragom prirode čajevi Franck

Izvor: Internet stranica: <http://www.franck.eu/caj/tragom-prirode/>, pristupljeno 17.10.2016.

- Fora čajevi

Linija čajeva posebno kreirana za djecu kako bi im navika pijenja čaja bila fora. Čaj koji djeca mogu piti svaki dan, u bilo koje doba godine. Čarolija voćnih okusa u Fora čaju, Čarobno voće sastoji se od jabuke, šipka, hibiskusa, arome maline i trešnje, korijena sladića te bazgine bobice. Fini okus Fora čaja Zabavna cola super je kombinacija hibiskusa i šipka uz aromu naranče, cimeta i limuna.



Slika 15: Fora čajevi Franck

Izvor: Internet stranica: <http://www.franck.eu/caj/fora-cajevi/>, pristupljeno 18.10.2016



Franck ima vrlo bogati i dobro osmišljeni dizajn za svaki pojedini proizvod paketića Franck čaja. Namijenjen je svakom uzrastu, posebice kod djece i ljudi koji paze na svoje zdravlje. Prva pomisao kada se pojavi bolest, gripa, seže se za šalicom toplog čaja. Isto tako, veliku pažnju kod kupaca stječe dizajn, odnosno novi okusi Franck čajeva. Uvijek kada izađe neki novi okus nastoji se što prije probati. Usprkos tome, inovacije i postavljanje tržišnih trendova u kategoriji čaja smjernice su kojih se pridržavaju od samog početka proizvodnje. Proizvod mora privući kupca svojim izgledom, te kasnije i svojim djelovanjem. Franck je pokrenuo interaktivnu web stranicu na kojoj kupci mogu odabrati okus čaja koje žele da se lansira. Kombinacije čajeva dane su na raspolaganje kupcima da svojim glasovima odaberu onu kombinaciju koja im se najviše sviđa te tako osiguraju proizvodnju i prodaju upravo te kombinacije. Puno pažnje se posvećuje kupcima, njihovim navikama i preferencijama te sve dobivene informacije uzimaju u obzir prilikom osmišljavanja novog proizvoda koji će zadovoljiti želje kupaca. U zimskim danima Franck nudi i čajeve s drugačijim okusima, okus koji ima notu „zime“, odnosno svojom kombinacijom okusa savršen je izbor za hladne dane.

Isto tako, kako bi se privukla kupnja proizvoda čaj, Franck nudi mogućnost igranja nagradne igre. Na taj način želi se poticati kupce na kupnju čaj proizvoda kao bi uz malo sreće osvojili dodatne nagrade. Franck ima vrhunske čajeve, raznih okusa koji se uspješno prodaju. Želi se pridonijeti zdravom životnom stilu te kupcima istovremeno pružiti idealan proizvod i napitak uz koji mogu svakodnevno uživati u unikatnom okusu i vrhunskoj kvaliteti biljke čajevac što je rastući svjetski trend u konzumaciji bezalkoholnih pića.

## **6.1. Analiza i rezultati istraživanja**

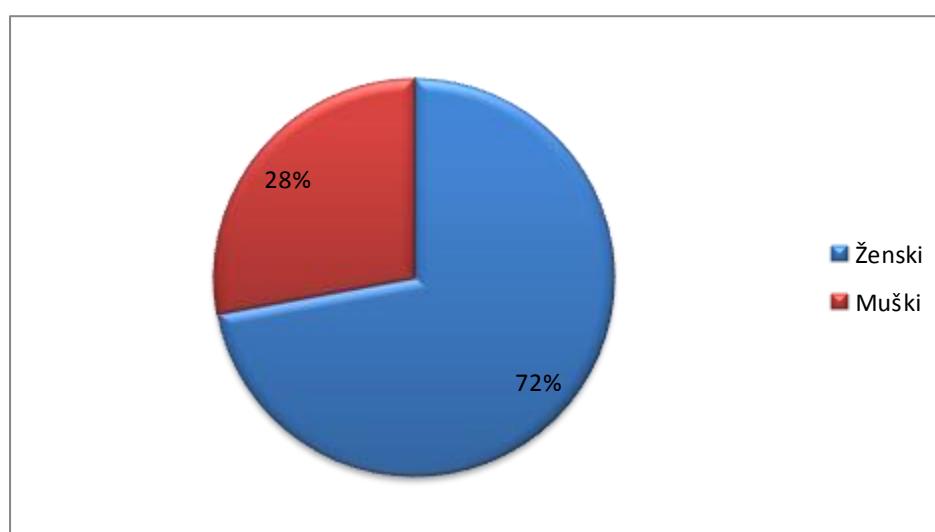
Cilj istraživanja je bio istražiti koliko ljudi konzumira Franck čajeve te kakvo je njihovo zadovoljstvo istim. U svrhu istraživanja sastavljena je anketa koja se sastoji od 19 pitanja s ponuđenim odgovorima te je bilo potrebno odabrati samo jedan odgovor. Anketa je provedena na 86 ispitanika, različitih dobnih skupina, od kojih je 62 ženskih i 24 muških ispitanika. Anketa je bila anonimnog karaktera. Istraživanje se provodilo putem slanja elektroničke pošte na određene adrese te je uz prilog pošte stajala zamolba za ispunjenjem ankete dok je na vrhu ankete bilo ukratko objašnjeno o čemu se radi i u koju svrhu. Provođenje ankete nije se provodilo samo putem slanja elektroničke pošte, već se s pojedinim ispitanicima anketa provodila osobno. Nakon prikupljenih anketnih odgovora, podatci su uvršteni u excel program te se svaki odgovor pojedinačno analizirao statističkim metodama, što će biti prikazano u nastavku na temelju tablica i grafikona.

Tablica 3: Spolna struktura ispitanika

SPOL ISPITANIKA	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
Ženski	62	72,09%
Muški	24	27,91%
<b>UKUPNO</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Tablica 3 prikazuje spolnu strukturu ispitanika. Od ukupno 86 ispitanika, njih 72,09% je osoba ženskoga spola, a njih 27,91% je osoba muškoga spola.



Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika

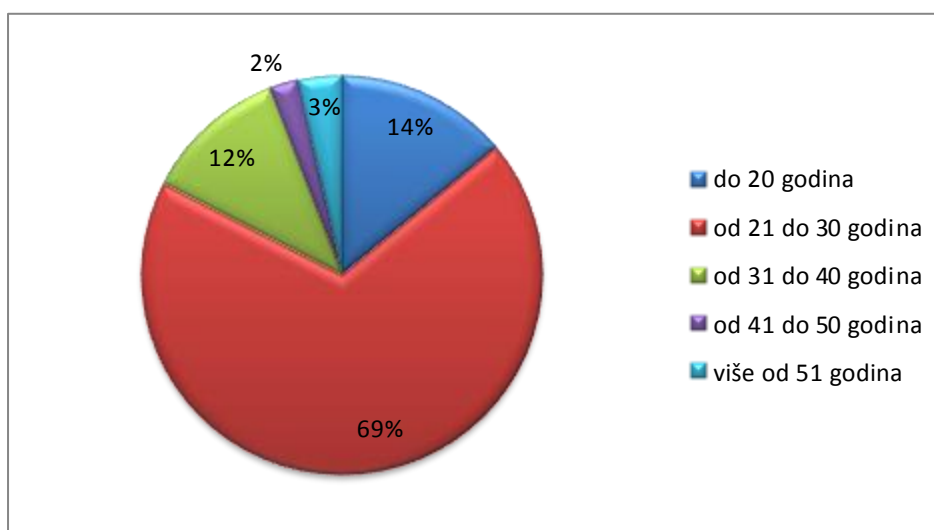
Izvor: Izradila autorica

Tablica 4: Dobna struktura ispitanika

DOB	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
do 20 godina	12	13,95%
od 21 do 30 godina	59	68,60%
od 31 do 40 godina	10	11,63%
od 41 do 50 godina	2	2,33%
više od 51 godina	3	3,49%
<b>UKUPNO</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice 4 je vidljivo da je dobna struktura ispitanika mješovita. Najveći broj ispitanika je u životnoj dobi od 21 do 30 godina, njih 68,60%. Zatim slijede ispitanici u dobi do 20 godina, njih 13,95%. Nakon njih slijede ispitanici od 31 do 40 godina, njih čini 11,63%, troje ispitanika koji imaju više od 51 godina, njih čini 3,49%, dok je najmanje ispitanika od 41 do 50 godina, njih čini 2,33%.



Grafikon 2: Dobna struktura ispitanika

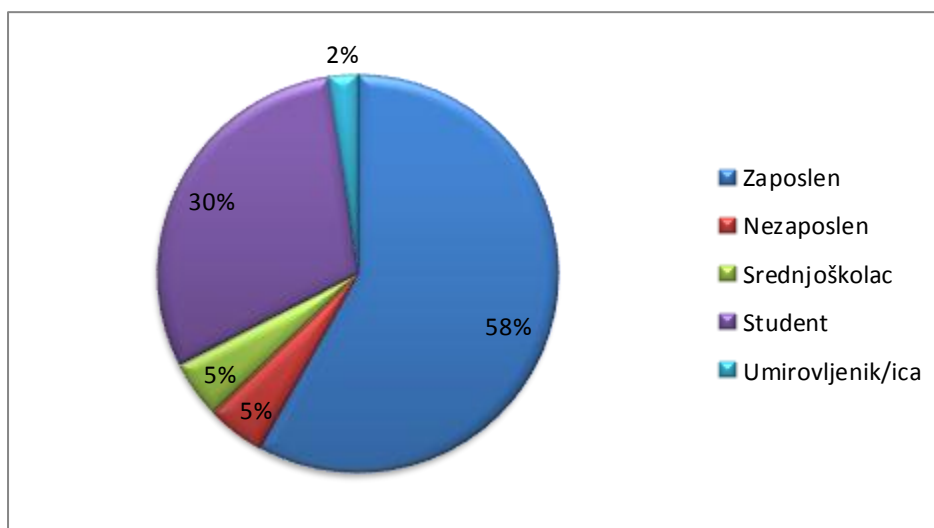
Izvor: Izradila autorica

Tablica 5: Poslovni status ispitanika

POSLOVNI STATUS	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
Zaposlen	50	58,14%
Nezaposlen	4	4,65%
Srednjoškolic	4	4,65%
Student	26	30,23%
Umirovljenik/ica	2	2,33%
<b>UKUPNO</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice 5 vidljiv je poslovni status ispitanika. Od 86 ispitanika, najviše je onih koji su zaposleni, njih čini 58,14%. Zatim slijede studenti koji čine 30,23%. Jednaki postotak imaju nezaposleni te srednjoškolic, čini ih 4,65%. Na kraju s najmanjim postotkom su umirovljenici, njih čini 2,33%.



Grafikon 3: Poslovni status ispitanika

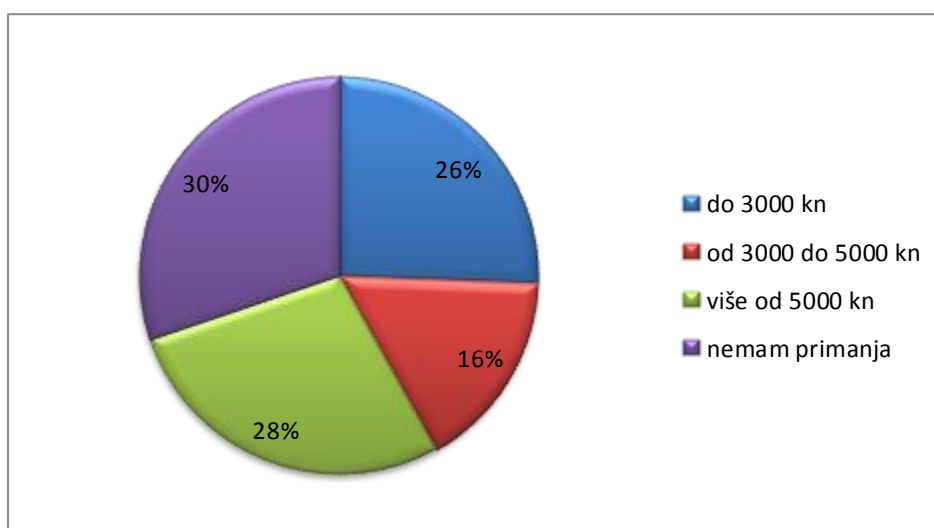
Izvor: Izradila autorica

Tablica 6: Mjesečna primanja ispitanika

MJESEČNA PRIMANJA	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
do 3000 kn	22	25,58%
od 3000 do 5000 kn	14	16,28%
više od 5000 kn	24	27,91%
nemam primanja	26	30,23%
<b>UKUPNO</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice 6 su prikazana mjesečna primanja ispitanika. Najveći postotak je ispitanika koji nemaju mjesečna primanja, njih čini 30,23%. Zatim slijede oni koji imaju do 3000 kuna mjesečna primanja, čini ih 25,58%, slijede ih oni koji imaju više od 5000 kuna mjesečnih primanja sa 27,91%. Najmanje je onih koji imaju mjesečna primanja od 3000 do 5000 kuna, njih čini 16,28%.



Grafikon 4: Mjesečna primanja ispitanika

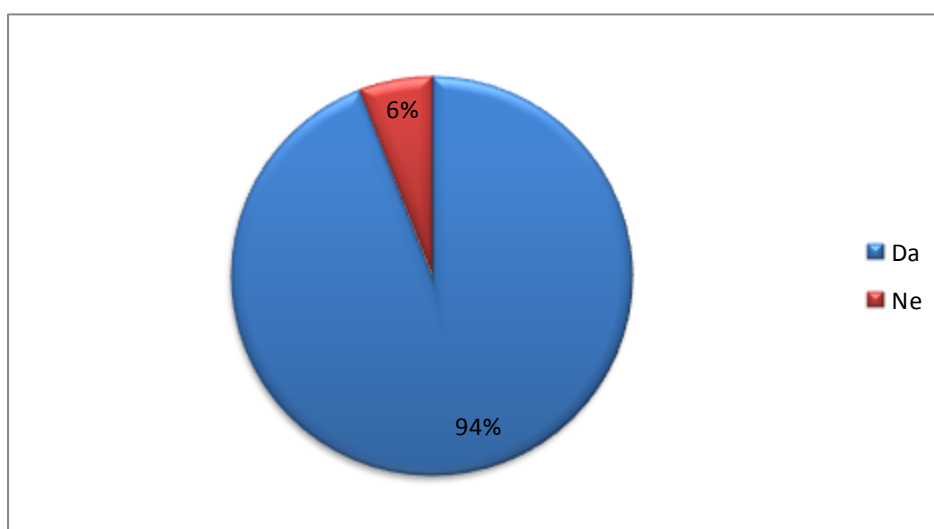
Izvor: Izradila autorica

Tablica 7: Pitanje 5: "Konzumirate li Franck čajeve"

KONZUMACIJA FRANCK ČAJEVA	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
Da	81	94,19%
Ne	5	5,81%
<b>UKUPNO</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice 7 vidljivo je da od 86 ispitanika, 81 ispitanik konzumira Franck čajeve, odnosno to čini 94,19%, dok 5 ispitanika, odnosno 5,81% ne konzumira Franck čajeve.



Grafikon 5: Konzumacija Franck čajeva

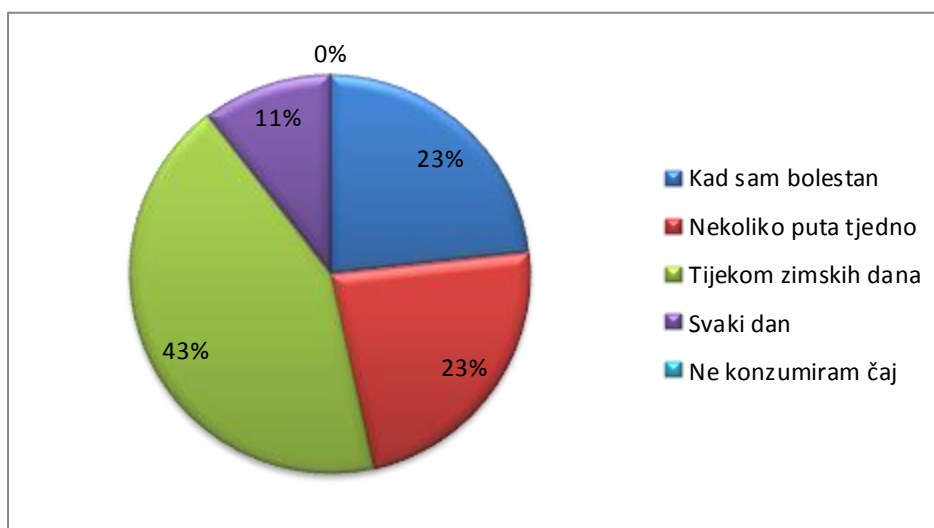
Izvor: Izradila autorica

Tablica 8: Pitanje 6: "Koliko često konzumirate čaj"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Kad sam bolestan	20	23,26%
2.	Nekoliko puta tjedno	20	23,26%
3.	Tijekom zimskih dana	37	43,02%
4.	Svaki dan	9	10,47%
5.	Ne konzumiram čaj	0	0,00%
<b>UKUPNO</b>		<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor : Izradila autorica

Iz tablice 8 vidljivo je koliko često se konzumira čaj. Iz priloženoga možemo odmah zaključiti da od 86 ispitanika svi konzumiraju čaj, budući da je prema statistici 0,00% onih koji ne konzumiraju čaj. Istraživanje pokazuje da najveći broj ispitanika pije čaj tijekom zimskih dana, njih čini 43,02%. Od 86 ispitanika, 23,26% konzumiraju čaj kad su bolesni te isto toliko ima potrošača koji konzumiraju čaj nekoliko puta tjedno. Najmanje je anketiranih koji konzumiraju čaj svaki dan, njih čini 10,47%, te 0,00%, kao što je prije navedeno, onih koji ne konzumiraju čaj. Može se zaključiti da je čaj najviše popularan tijekom zimskih dana.



Grafikon 6: Konzumacija čaja

Izvor: Izradila autorica

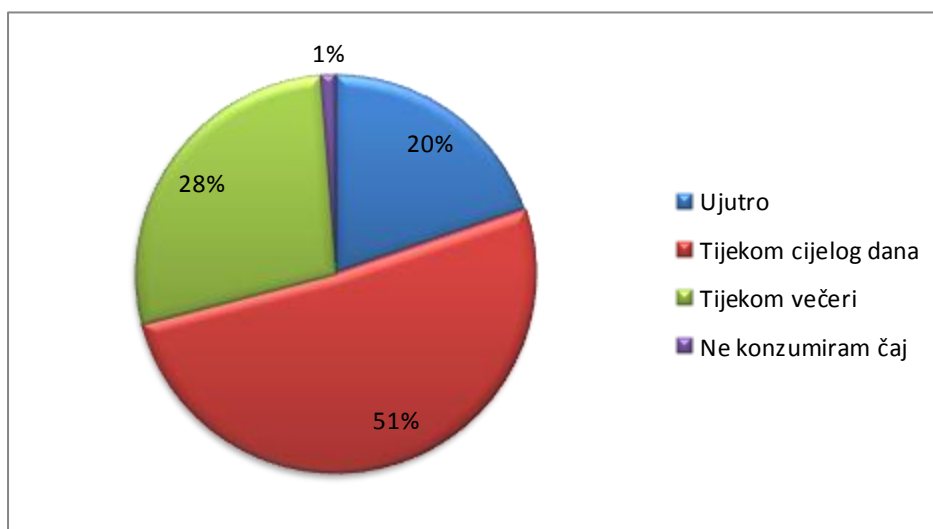


Tablica 9: Pitanje 7: "U koje doba dana konzumirate čaj"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Ujutro	17	19,77%
2.	Tijekom cijelog dana	44	51,16%
3.	Tijekom večeri	24	27,91%
4.	Ne konzumiram čaj	1	1,16%
<b>UKUPNO</b>		86	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Prema podacima prikazanim u tablici 9, može se zaključiti da je omiljeno doba dana za konzumaciju čaja tijekom cijelog dana te 51,16% ispitanika čaj konzumira tijekom cijelog dana. Zatim slijedi 27,91% ispitanika koji vole čaj konzumirati tijekom večeri dok njih 19,77% voli piti čaj ujutro. Od 86 ispitanika, 1,16% njih odgovorilo je da ne konzumira čaj.



Grafikon 7: Konzumacija čaja (doba dana)

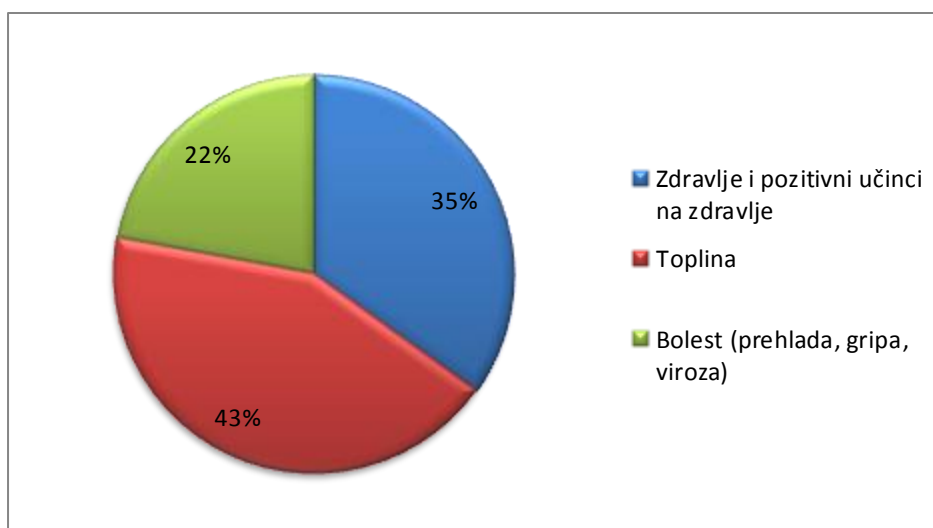
Izvor: Izradila autorica

Tablica 10: Pitanje 8: "Prva asocijacija na riječ "čaj"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Zdravlje i pozitivni učinci na zdravlje	30	34,88%
2.	Toplina	37	43,02%
3.	Bolest (prehlada, gripa, viroza)	19	22,09%
<b>UKUPNO</b>		86	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Tablica 10 prikazuje koja je prva asocijacija na riječ „čaj“. Prema dobivenim podacima vidljivo je da prva asocijacija na riječ „čaj“ jest toplina što čini 43,02% ispitanika. Zatim slijedi postotak od 34,88% ispitanika koji su odgovorili da je prva asocijacija na riječ „čaj“ zdravlje i pozitivni učinci na zdravlje dok najmanji postotak ispitanika, njih 22,09%, odgovara da ih čaj asocira na bolest (prehlada, gripa, viroza). Može se zaključiti da kada se spomene riječ „čaj“ većinu ljudi to asocira na nešto toplo, odnosno na toplinu.



Grafikon 8: Prva asocijacija na riječ "čaj"

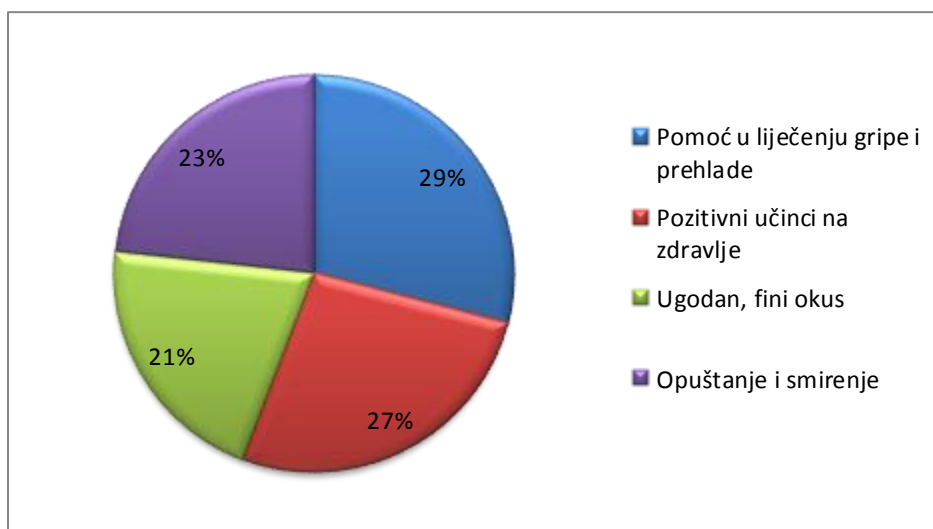
Izvor: Izradila autorica

Tablica 11: Pitanje 9: "Koji su Vaši razlozi konzumacije čajeva"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Pomoć u liječenju gripe i prehlade	25	29,07%
2.	Pozitivni učinci na zdravlje	23	26,74%
3.	Ugodan, fini okus	18	20,93%
4.	Opuštanje i smirenje	20	23,26%
<b>UKUPNO</b>		86	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Tablica 11 prikazuje koji su razlozi konzumacije čajeva. Dobiveni podatci pokazuju da glavni i najčešći razlog konzumacije čajeva je pomoć u liječenju gripe i prehlade koji čini 29,07%, zatim slijedi sa 26,74% zbog pozitivnog učinka na zdravlje. 23,26% ispitanika je odgovorilo da je razlog konzumacije čaja opuštanje i smirenje, dok je na posljednjem mjestu sa 20,93% razlog konzumacije čajeva ugodan, fini okus.



Grafikon 9: Razlozi konzumacije čajeva

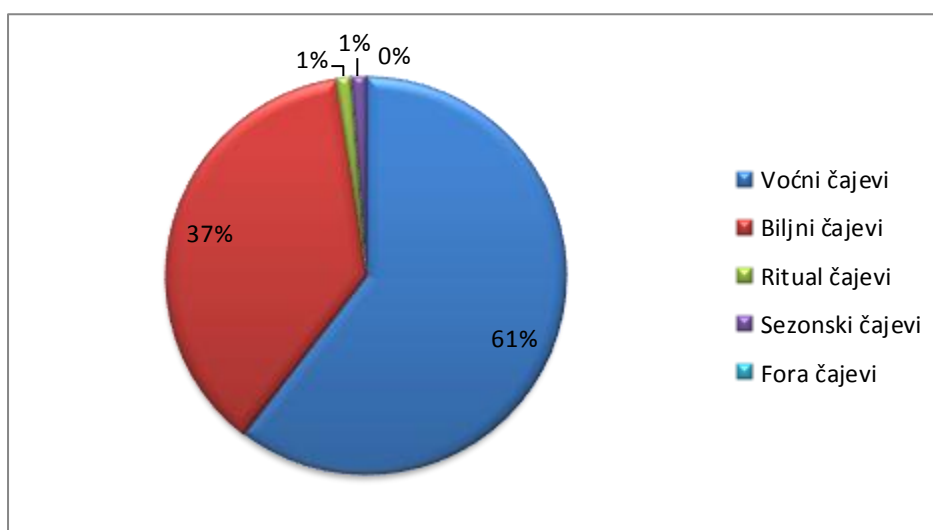
Izvor: Izradila autorica

Tablica 12: Pitanje 10: "Preferirana vrsta čaja koju konzumirate"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Voćni čajevi	52	60,47%
2.	Biljni čajevi	32	37,21%
3.	Ritual čajevi	1	1,16%
4.	Sezonski čajevi	1	1,16%
5.	Fora čajevi	0	0,00%
<b>UKUPNO</b>		<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Tablica 12 pokazuje koja je preferirana vrsta čajeva. Od 86 ispitanika, ispitanici najčešće biraju voćne čajeve koji čine 60,47%, njih 37,21% ispitanika najviše preferira biljne čajeve. Podjednaki postotak dobili su ritual čajevi i sezonski čajevi koji čine 1,16% te od posljednjeg ponuđenog izbora fora čajeva niti jedan od ispitanika ne preferira takvu vrstu čajeva.



Grafikon 10: Preferirana vrsta čajeva

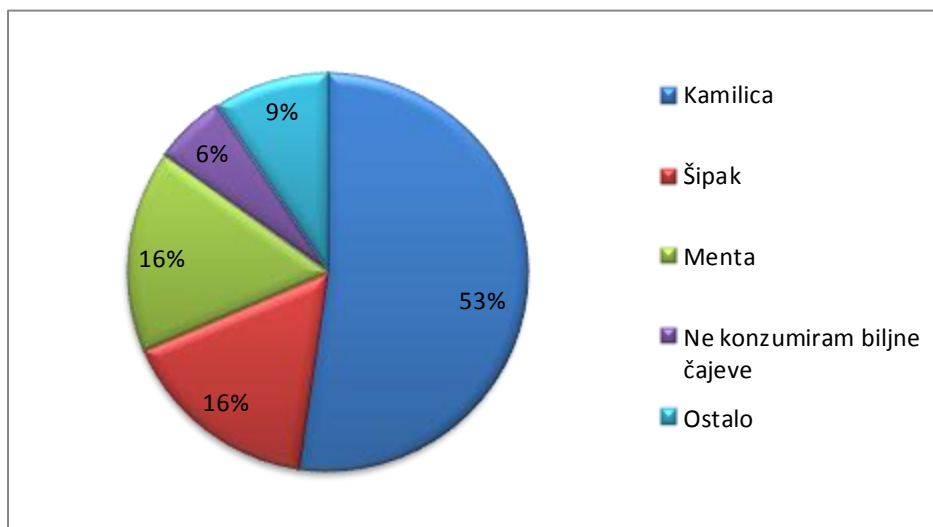
Izvor: Izradila autorica

Tablica 13: Pitanje 11: "Koji je Vaš omiljeni okus biljnih čajeva"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Kamilica	45	52,33%
2.	Šipak	14	16,28%
3.	Menta	14	16,28%
4.	Ne konzumiram biljne čajeve	5	5,81%
5.	Ostalo	8	9,30%
<b>UKUPNO</b>		<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Što se tiče omiljenog okusa biljnih čajeva, tablica 13 pokazuje da je najviše bilo onih ispitanika kojima je omiljeni okus biljnog čaja kamilica, koji čine 52,33%. Zatim slijede s jednakim postotkom od 16,28% šipak i menta. Od 86 ispitanika 5,81% njih je odabralo da ne konzumira biljne čajeve, dok 9,30% ispitanika je odabralo ostalo, a tu je četvero ispitanika napisalo za omiljeni okus biljnog čaja - zeleni čaj, dva ispitanika jagoda, jedan roibus vanilija te jedan ispitanik je stavio pod omiljenu vrstu biljnog čaja melisu.



Grafikon 11: Omiljeni okus biljnih čajeva

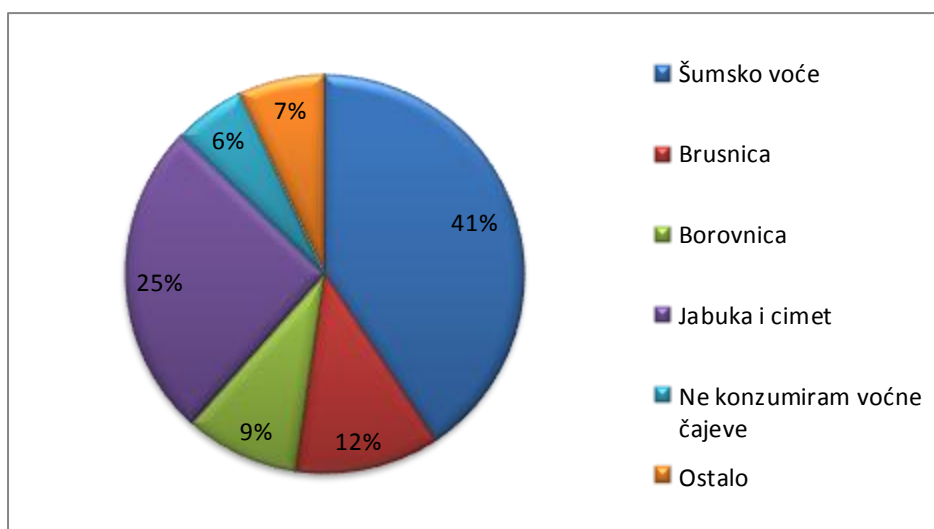
Izvor: Izradila autorica

Tablica 14: Pitanje 12: "Koji je Vaš omiljeni okus voćnih čajeva"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Šumsko voće	35	40,70%
2.	Brusnica	10	11,63%
3.	Borovnica	8	9,30%
4.	Jabuka i cimet	22	25,58%
5.	Ne konzumiram voćne čajeve	5	5,81%
6.	Ostalo	6	6,98%
<b>UKUPNO</b>		86	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Što se tiče omiljenog okusa voćnih čajeva, najviše ispitanika je odgovorilo da je to šumsko voće, njih 40,70%. Zatim slijedi okus voćnog čaja jabuka cimet sa 25,58% dok je 11,63% ispitanika odgovorilo da im je omiljeni okus voćnog čaja brusnica. Nadalje, slijedi borovnica sa 9,30% ispitanika. Pod ostalo ima svega 6,98% te su tri ispitanika odgovorila da je to okus trešnje i tri ispitanika da je to okus jagoda vanilija. Njih 5,81% odgovorilo je da ne konzumira voćne čajeve.



Grafikon 12: Omiljeni okus voćnih čajeva

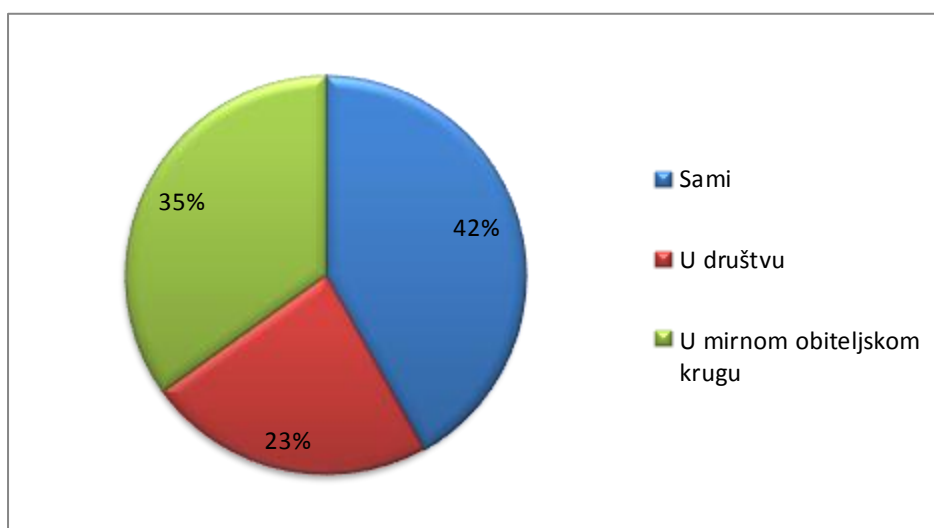
Izvor: Izradila autorica

Tablica 15: Pitanje 13: "Najčešće pijete čaj"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Sami	36	41,86%
2.	U društvu	20	23,26%
3.	U mirnom obiteljskom krugu	30	34,88%
<b>UKUPNO</b>		86	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Najviše je ispitanika s postotkom od 41,86% odgovorilo da čaj piju sami. Zatim slijedi 34,88% ispitanika koji čaj piju u mirnom obiteljskom krugu, dok je najmanji postotak pijenja čaja u društvu sa njih 23,26%.



Grafikon 13: Pijenje čaja

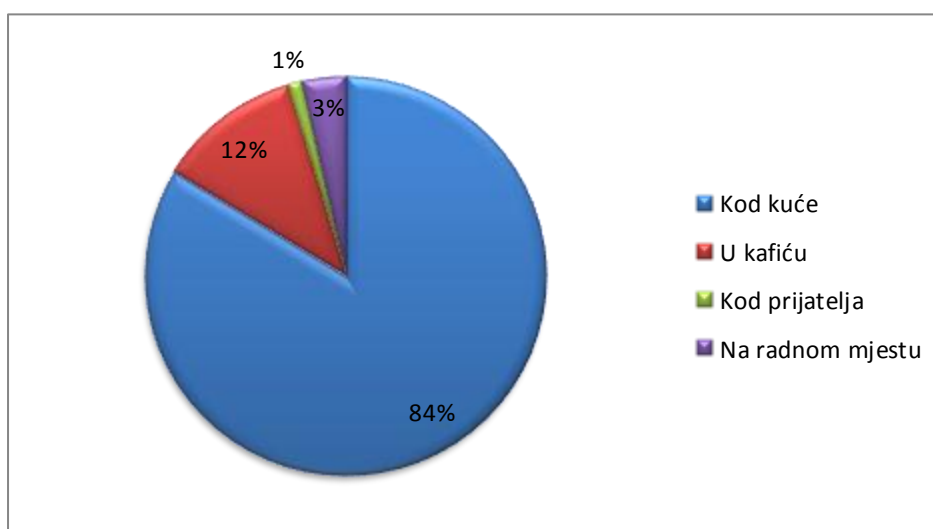
Izvor: Izradila autorica

Tablica 16: Pitanje 14: "Gdje najčešće pijete čaj"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Kod kuće	72	83,72%
2.	U kafiću	10	11,63%
3.	Kod prijatelja	1	1,16%
4.	Na radnom mjestu	3	3,49%
<b>UKUPNO</b>		86	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice 16 može se vidjeti gdje se najčešće pije čaj. Od 86 ispitanika njih 72, odnosno 83,72% odgovorilo je da najčešće čaj piju kod kuće. Njih deset odgovorilo je da najčešće čaj piju u kafiću što je 11,63% ispitanika. Zatim slijede tri ispitanika, odnosno njih 3,49% koji su odgovorili da čaj piju na radnom mjestu, dok je svega jedan ispitanik, odnosno 1,16% odgovorio da najčešće čaj pije kod prijatelja.



Grafikon 14: Najčešće pije čaj (gdje)

Izvor: Izradila autorica

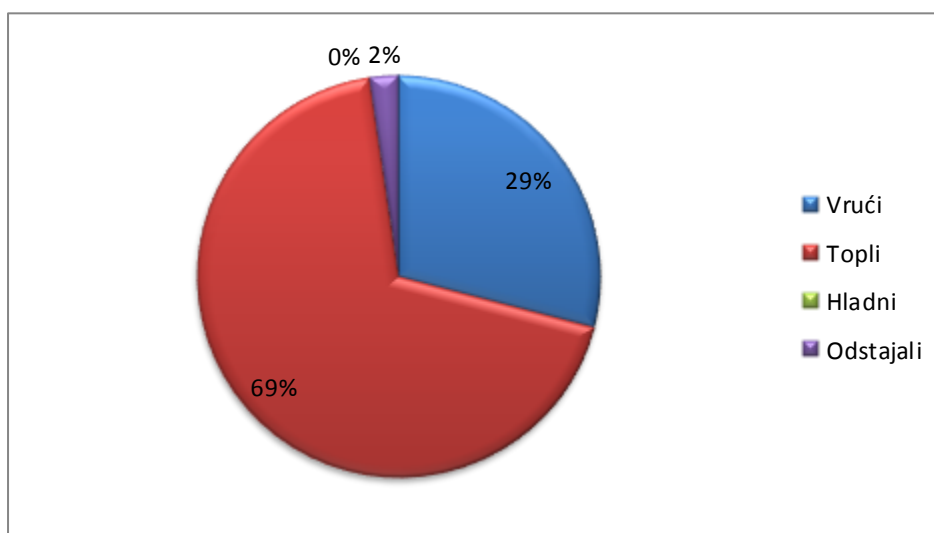


Tablica 17: Pitanje 15: "Kakav čaj volite piti"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Vrući	25	29,07%
2.	Topli	59	68,60%
3.	Hladni	0	0,00%
4.	Odstajali	2	2,33%
<b>UKUPNO</b>		<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Iz navedene tablice može se zaključiti da najveći broj ispitanika voli piti topli čaj, njih 59, odnosno 68,60%, zatim slijedi da vrući čaj voli piti 29,07% ispitanika. Odstajali čaj voli piti svega dvoje ispitanika, odnosno njih 2,33%. Niti jedan ispitanik nije odgovorio da voli piti hladan čaj.



Grafikon 15: Kakav čaj volite piti

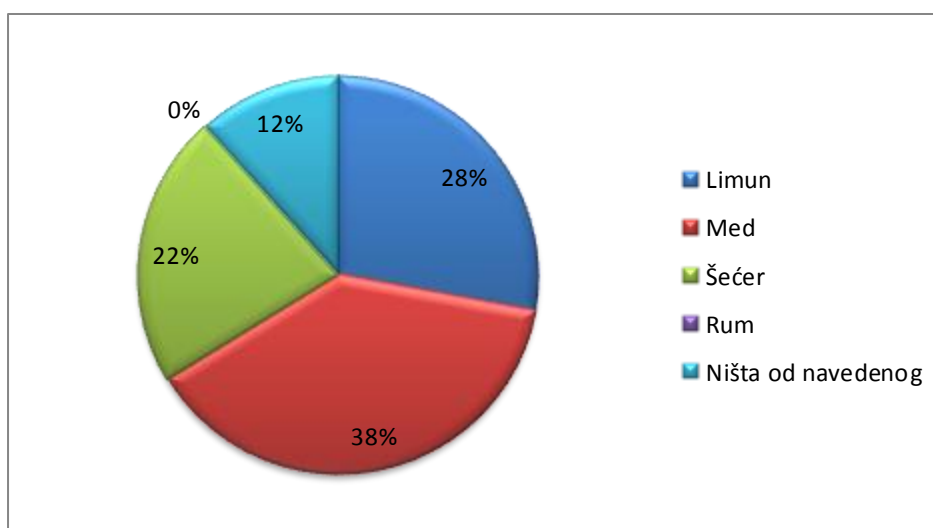
Izvor: Izradila autorica

Tablica 18: Pitanje 16: "Dodatak koji koristite uz čaj"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Limun	24	27,91%
2.	Med	33	38,37%
3.	Šećer	19	22,09%
4.	Rum	0	0,00%
5.	Ništa od navedenog	10	11,63%
<b>UKUPNO</b>		<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Što se tiče dodataka koji se koriste uz čaj, iz navedene tablice može se zaključiti da najviše ispitanika, njih 33, koji čine 38,37% ispitanika, koristi med uz čaj, dok je limun odabralo 27,91% ispitanika. Zatim, uz čaj bi 22,09% ispitanika koristio kao dodatak šećer. Niti jedan od ispitanika ne koristi rum kao dodatak čaju te 11,63%, odnosno 10 ispitanika odgovorilo je da ne koristi ništa od navedenog kao dodatak uz čaj.



Grafikon 16: Dodatci uz čaj

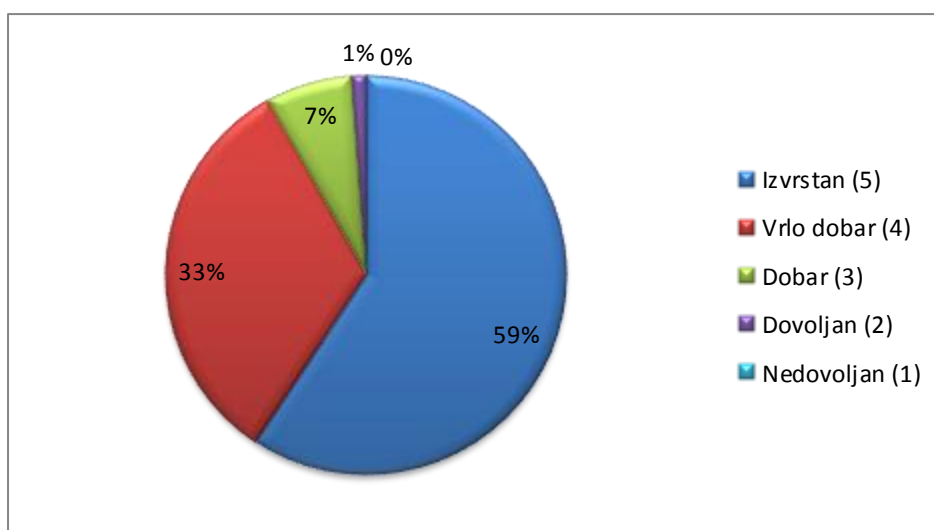
Izvor: Izradila autorica

Tablica 19: Pitanje 17: "Koju ocjenu biste dali za okus Franck čajeva"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Izvrstan (5)	51	59,30%
2.	Vrlo dobar (4)	28	32,56%
3.	Dobar (3)	6	6,98%
4.	Dovoljan (2)	1	1,16%
5.	Nedovoljan (1)	0	0,00%
<b>UKUPNO</b>		<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Franck čajevi pokazali su kako imaju izvrstan okus, dakle najviše ispitanika je ocijenilo s ocjenom izvrstan, odnosno njih 51 ili 59,30% nakon čega slijedi ocjena vrlo dobar koja je dodijeljena od strane 28 ispitanika ili njih 32,56%. Za Franck okus čajeva ocjenu dobar dalo je 6 ispitanika ili 6,98% iza čega slijedi ocjena dovoljan koju je dao jedan ispitanik, odnosno 1,16%. Što se tiče ocjene okusa Franck čajeva, nema nezadovoljnih ispitanika, odnosno onih koji bi dali ocjenu nedovoljan ili neprolaznu ocjenu.



Grafikon 17: Ocjena za okus Franck čajeva

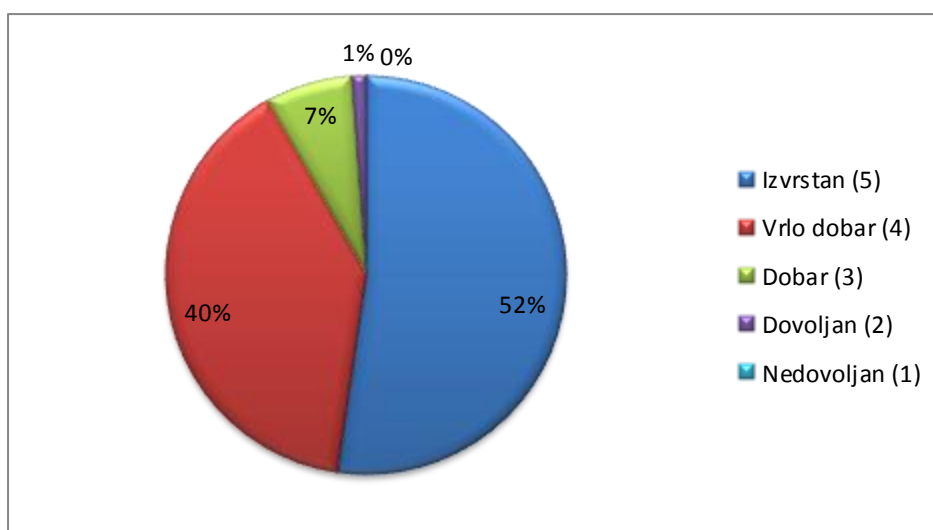
Izvor: Izradila autorica

Tablica 20: Pitanje 18: "Koju ocjenu biste dali za ambalažu Franck čajeva"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Izvrstan (5)	45	52,33%
2.	Vrlo dobar (4)	34	39,53%
3.	Dobar (3)	6	6,98%
4.	Dovoljan (2)	1	1,16%
5.	Nedovoljan (1)	0	0,00%
<b>UKUPNO</b>		<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Ambalaža Franck čajeva nam pokazuje da je više nego solidna što možemo zaključiti na temelju dane tablice i ispitanih ispitanika. Dakle, ocjenu izvrstan dodijelilo je 45 ispitanika, odnosno njih 52,33%, zatim slijedi ocjena vrlo dobar, a dodijelilo ju je 34 ispitanika ili njih 39,53%. Ocjenu dobar je za ambalažu Franck čajeva dalo 6 ispitanika ili njih 6,98%. Ocjenu dovoljan dao je 1 ispitanik ili njih 1,16%. Ocjenu nedovoljan nije dao niti jedan ispitanik.



Grafikon 18: Ocjena za ambalažu Franck čajeva

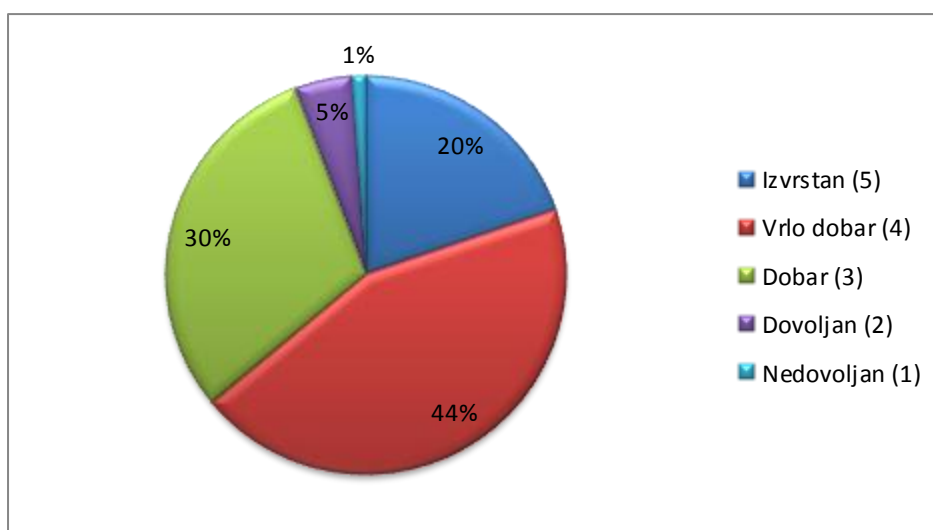
Izvor: Izradila autorica

Tablica 21: Pitanje 19: "Koju ocjenu biste dali za cijenu Franck čajeva"

REDNI BROJ	ODGOVORI	BROJ ANKETIRANIH	STRUKTURA (%)
1.	Izvrstan (5)	17	19,77%
2.	Vrlo dobar (4)	38	44,19%
3.	Dobar (3)	26	30,23%
4.	Dovoljan (2)	4	4,65%
5.	Nedovoljan (1)	1	1,16%
<b>UKUPNO</b>		<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Što se tiče cijene Franck čajeva, došlo se do saznanja od ispitanika da je najviše ispitanika vrlo zadovoljno cijenom Franck čajeva, odnosno 38 ispitanika ili njih 44,19% dalo je ocjenu vrlo dobar, dok je 26 ispitanika ili njih 30,23% odabralo ocjenu dobar. Ocjenu izvrstan dalo je 17 ispitanika, odnosno njih 19,77%, dok je 4 ispitanika ili njih 4,65% dalo ocjenu dovoljan. Najmanje je onih koji nisu zadovoljni cijenom Franck čajeva, odnosno 1 ispitanik ili njih 1,16%.



Grafikon 19: Ocjena za cijenu Franck čajeva

Izvor: Izradila autorica

## 6.2. Zaključak na temelju rezultata istraživanja

Glavni cilj istraživanja bio je dobiti spoznaje o konzumaciji, navikama, načinu ispijanja Franck čajeva, odnosno koliko, s kime, gdje i kakav čaj piju Hrvati ispitanici. Analizom sveukupnih rezultata dolazi se do zaključka da više od 90% ispitanika konzumira Franck čajevu, točnije njih 94,19%. Provedenom analizom najviše su to bili ispitanici od 21 do 30 godina. Istraživanjem se pokazalo da čajoljupci vode brigu o zdravlju budući da je najviše ispitanika odgovorilo da čaj konzumira zbog pomoći u liječenju gripe i prehlada i zbog toga što ima pozitivan učinak na zdravlje te su to i glavni razlozi konzumacije čaja. Ispitanici najčešće uživaju u čaju sami ili pak u mirnom obiteljskom krugu. Omiljeno doba dana za konzumaciju čaja je cijeli dan, odgovorilo je gotovo 51,16% ispitanika. Kad su vrste čaja u pitanju, voćni čajevi su popularniji od biljnih (60,47% vs. 37,21%). Kamilica je omiljeni izbor konzumenata biljnih čajeva (52,33%), dok su šipak i menta drugi izbor, koji čini 16,28% ispitanika. Budući da voćni čajevi imaju prednost pred biljnim čajevima, omiljeni okus voćnih čajeva je šumsko voće koje čini 40,70% ispitanika, dok ga slijedi okus jabuka-cimet sa 25,58% ispitanika. Budući da čaj spada u topli napitak, više od polovice ispitanika je odgovorilo da voli piti topli čaj, njih 68,60%, dok vrući čaj voli piti 29,07% ispitanika. Dobivenim rezultatima istraživanja, dodatak koji ispitanici koriste uz čaj, na prvom mjestu je med koji preferira 38,37% ispitanika, a slijede ga limun i šećer. Prema rezultatima istraživanja većina ispitanika je zadovoljna okusom, ambalažom i cijenom Franck čajeva.

Mi, kao kupci, kupujemo i konzumiramo čajevu jer imaju posebno snažan, djelotvoran i zdrav učinak na naše zdravlje. Kao što sama poslovice kaže „Naše zdravlje je u našim rukama“.

## 7. ZAKLJUČAK

Završavajući prikaz i analizu čimbenika oblikovanja organizacije, može se zaključiti da oni ne djeluju izolirano već zajednički, stvarajući tako složenu mrežu s velikim brojem veza i odnosa. Budući da je organizacija svjesna ljudska aktivnost kojom nešto dovodimo u željeni red, bez dobro oblikovane organizacije ne mogu se postići dobri rezultati. Obavljanje nečega bez organizacije rezultira neuspješnošću. U današnjem globaliziranom svijetu čovječanstvo ne bi moglo opstati bez organizacije koja vodi i pokreće. Najvažnije je oblikovanje kvalitetne organizacijske strukture. Da bi organizacijska struktura bila kvalitetna, na nju utječu mnogobrojni čimbenici. S obzirom na to kakve su potrebe poduzeća, postoje čimbenici koji su dominantni, a i oni koji su manje dominantni. Bez obzira na to, svaki od njih ima poseban utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture.

Unutarnji čimbenici su čimbenici koji se odvijaju unutar organizacije i na koje se može utjecati. Unutarnji čimbenici ne djeluju izolirano i odvojeno jedan od drugoga već su međusobno povezani. Kako bi se postigli što bolji rezultati te kako bi organizacija bila što uspješnija, potrebno je dobro postavljena vizija i misija. Budući da vizija određuje što organizacija želi ostvariti u budućnosti, bez dobre vizije ne mogu se ostvariti i zacrtani ciljevi. Kada imamo dobro definiranu viziju, pažnja se posvećuje misiji. Kao i u većini slučajeva, glavni faktor su kupci koji su ključni i u određivanju misije. Samim ciljevima se definira što organizacija želi postići, dok strategija daje odgovor na pitanje kako će organizacija postići zacrtane ciljeve. Odgovor poželjnog organizacijskog rješenja u velikoj mjeri ovisi i o veličini organizacije. Isto kao i ljudi, organizacija prolazi kroz različite faze koje čine životni ciklus organizacije. Proizvod predstavlja jedan od vrlo važnih čimbenika organizacije. Proizvodi koje organizacija proizvodi utječu na organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini, načinu proizvodnje te namjeni. Pravilan razmještaj organizacijskih jedinica i dobro izabrana lokacija poduzeća od velike je važnosti za organizaciju.

Čimbenici okoline su čimbenici na koje organizacija ne može utjecati, već im se mora prilagođavati. Ekonomska okolina predstavlja vanjski čimbenik koji se odnosi na ukupno gospodarstvo svih država u kojoj se posluje. Budući da se sve organizacije danas nalaze pred tehnološkim izazovima, kupci predstavljaju najvažniji faktor vanjske okoline.

Kupci su za organizaciju toliko važni da će cijela organizacija biti strukturirana prema modelu kupcima orijentirane organizacije. Kao jedan od opasnijih vanjskih čimbenika javlja se konkurencija s kojom se menadžeri moraju znati nositi te se koristiti odgovarajućom strategijom kako bi bili bolji od nje budući da kupci predstavljaju glavni faktor koji će kupovati dotične proizvode te će tako i uspješnost organizacije biti dobra. Potrebno je spomenuti i dobavljače, bez kojih kupci ne bi mogli kupovati proizvode koji dobavljači dopreme. Kada postoje ljudi koji imaju znanje i sposobnosti, može se smanjiti utjecaj vanjskih čimbenika te isto tako postići prednost pred konkurencijom.

Povezanost između čimbenika očituje se i na primjeru Franck čajeva. Bez samih kupaca Franck čajevi ne bi imali smisla budući da su kupci ti koji kupuju i konzumiraju proizvode, Franck čajevе. Time se javlja i postiže velika te snažna povezanost između kupca i proizvoda. Istraživanje o Franck čajevima od velike je važnosti te je provedeno s ciljem spoznaje o konzumaciji istih. Analizom sveukupnih rezultata istraživanja o konzumaciji Franck čajeva dolazi se do zaključka da više od 90% ispitanika konzumira Franck čajevе i to najčešće u dobi od 21 do 30 godina. Isto tako, istraživanjem ga opravdano obožavaju i sve generacije. Konzumacija čaja najčešće je povezana s pomoći u liječenju gripe i prehlade te najčešće za vrijeme zimskih dana. Prema rezultatima istraživanja većina ljudi je zadovoljna cijenom, ambalažom i drugim karakteristikama Franck čajeva. Budući da je čaj iznimno dobar za zdravlje, važno je ostati umjeren i uživati u njemu. Postoje razne vrste i podvrste čajeva, a i proizvode se na različite načine. Ono što im je svima zajedničko je to što su svi borci za zdravlje. Usprkos tome, osim što su riznica za zdravlje, čajevi su i užitak za nepce.

Može se zaključiti da su čimbenici organizacije, odnosno unutarnji čimbenici i vanjski čimbenici od velike važnosti za organizaciju. Svi čimbenici su međusobno povezani i nadopunjuju se. Vrlo je važna povezanost i međusoban utjecaj čimbenika jer bez samo jednog čimbenika organizacija bi mogla postati nestabilna.



## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

1. Bernik J., Đurđević S., Kuvačić N., Vinković B., Vrbanec A.: Poduzetništvo 1, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
2. Galetić L.: Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, 2011.
3. Hunjet A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.
4. Kesić T.: Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003.
5. Kesić T.: Ponašanje potrošača, Opinio, Zagreb, 2006.
6. Sikavica P., HERNANUS T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011.
7. Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
8. Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
9. Sušanjan Z.: Organizacijska klima i kultura, Naklada Slap, Zagreb, 2005.

### INTERNET IZVORI:

- <http://www.saponia.hr/korporativno/misija-i-vizija>, pristupljeno 12.9.2016.
- <http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/POGLAVLJE%20%20Unutarnji%20cimbeni%20organizacije%20WEB.pdf>, pristupljeno 13.9.2016.
- <http://finiz.singidunum.ac.rs/portal/wp-content/uploads/sites/3/2015/12/130-136.pdf>, pristupljeno 15.9.2016.
- <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, pristupljeno 1.10.2016.
- <http://www.franck.eu/o-nama/>, pristupljeno 17.10.2016.
- [https://hr.wikipedia.org/wiki/Franck\\_d.d.#Nagrade\\_i\\_priznanja](https://hr.wikipedia.org/wiki/Franck_d.d.#Nagrade_i_priznanja), pristupljeno 17.10.2016.

## POPIS SLIKA

Slika 1: Klasifikacija ciljeva.....	13
Slika 2: Obilježja uslužne tehnologije nasuprot obilježjima proizvodne tehnologije .....	16
Slika 3: Thompsonova klasifikacija međuovisnosti i njezine posljedice na upravljanje organizacijom .....	18
Slika 4: Faze u organizacijskom razvoju.....	23
Slika 5: Tipovi fuzija i akvizicija .....	37
Slika 6: Porterov model pet konkurentskih sila.....	39
Slika 7: Logo Franck d.d. ....	44
Slika 8: Voćni + Moćni Franck čajevi.....	45
Slika 9: Superiore Tea Franck čajevi.....	45
Slika 10: Biljni čajevi Franck .....	46
Slika 11: Crni, zeleni i žuti čajevi Franck .....	46
Slika 12: Voćni čajevi Franck .....	47
Slika 13: Ritual čajevi Franck .....	47
Slika 14: Tragom prirode čajevi Franck.....	48
Slika 15: Fora čajevi Franck.....	48

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika.....	51
Grafikon 2: Dobna struktura ispitanika .....	52
Grafikon 3: Poslovni status ispitanika .....	53
Grafikon 4: Mjesečna primanja ispitanika.....	54
Grafikon 5: Konzumacija Franck čajeva .....	55
Grafikon 6: Konzumacija čaja.....	56
Grafikon 7: Konzumacija čaja (doba dana).....	57
Grafikon 8: Prva asocijacija na riječ "čaj" .....	58
Grafikon 9: Razlozi konzumacije čajeva.....	59
Grafikon 10: Preferirana vrsta čajeva.....	60
Grafikon 11: Omiljeni okus biljnih čajeva .....	61
Grafikon 12: Omiljeni okus voćnih čajeva.....	62
Grafikon 13: Pijenje čaja .....	63
Grafikon 14: Najčešće pijenje čaja (gdje) .....	64
Grafikon 15: Kakav čaj volite piti .....	65
Grafikon 16: Dodatci uz čaj .....	66
Grafikon 17: Ocjena za okus Franck čajeva.....	67
Grafikon 18: Ocjena za ambalažu Franck čajeva .....	68
Grafikon 19: Ocjena za cijenu Franck čajeva.....	69

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Tehnološka složenost, vrste ključnih tehnologija i dimenzije organizacije .....	17
Tablica 2: Karakteristike malih i velikih organizacija.....	21
Tablica 3: Spolna struktura ispitanika .....	51
Tablica 4: Dobna struktura ispitanika.....	52
Tablica 5: Poslovni status ispitanika .....	53
Tablica 6: Mjesečna primanja ispitanika .....	54
Tablica 7: Pitanje 5: "Konzumirate li Franck čajeve" .....	55
Tablica 8: Pitanje 6: "Koliko često konzumirate čaj" .....	56
Tablica 9: Pitanje 7: "U koje doba dana konzumirate čaj" .....	57
Tablica 10: Pitanje 8: "Prva asocijacija na riječ "čaj" .....	58
Tablica 11: Pitanje 9: "Koji su Vaši razlozi konzumacije čajeva" .....	59
Tablica 12: Pitanje 10: "Preferirana vrsta čaja koju konzumirate" .....	60
Tablica 13: Pitanje 11: "Koji je Vaš omiljeni okus biljnih čajeva" .....	61
Tablica 14: Pitanje 12: "Koji je Vaš omiljeni okus voćnih čajeva" .....	62
Tablica 15: Pitanje 13: "Najčešće pijete čaj" .....	63
Tablica 16: Pitanje 14: "Gdje najčešće pijete čaj" .....	64
Tablica 17: Pitanje 15: "Kakav čaj volite piti" .....	65
Tablica 18: Pitanje 16: "Dodatak koji koristite uz čaj" .....	66
Tablica 19: Pitanje 17: "Koju ocjenu biste dali za okus Franck čajeva" .....	67
Tablica 20: Pitanje 18: "Koju ocjenu biste dali za ambalažu Franck čajeva" .....	68
Tablica 21: Pitanje 19: "Koju ocjenu biste dali za cijenu Franck čajeva" .....	69

# IZJAVA O AUTORSTVU

Sveučilište  
Sjever

MLBON  
ALISVBAIND



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## 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, MARTINA MAKOPEK-PUŠEC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE NA PRIMJERU FRANCK KAJČEVA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Martina Makopek-Pušec  
(vlastoručni potpis)

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, MARTINA MAKOPEK-PUŠEC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE NA PRIMJERU FRANCK KAJČEVA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Martina Makopek-Pušec  
(vlastoručni potpis)