

# Poslovna analiza organizacije Konzum d.d.

---

**Križanec, Maja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:619274>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-12**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 74/PE/2016

**POSLOVNA ANALIZA ORGANIZACIJE  
KONZUM D.D.**

Maja Križanec

Varaždin, ožujak 2016. godine

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

**Studij: Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 74/PE/2016

**POSLOVNA ANALIZA ORGANIZACIJE  
KONZUM D.D.**

Student:

Maja Križanec, 0140/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016. godine.

## SAŽETAK:

Ovim radom se ukazuje na moguća poboljšanja organizacije. Naglasak se stavlja na dobro definiranu viziju, misiju te ciljeve organizacije koji su presudni za njezin opstanak.

U suštini, ovaj rad izdvaja metode koje bi se trebale primjenjivati za bolje poslovanje tvrtke.

U prvom djelu rada je kratko opisana sama organizacija, vrste, njena uloga, dimenzije, te čimbenici, dok se naglasak stavlja na drugi dio rada koji se bazira na analizi poslovanja poduzeća.

Taj se dio sastoji od bilance poduzeća, računa dobiti i gubitka, financijskog toka, te ankete koja je provedena u tvrtci Konzum d.d, kako bi došli do rezultata koji nam daju uvid u nedostatke poslovanja te moguća rješenja za bolju efikasnost rada.

Ključne riječi: organizacija, poslovna analiza, efikasnost, unutarnji i vanjski čimbenici organizacije.

## Summary:

This operation indicate on possible improvement in organization. Accent is on good definition of vision, mission and goal of organization who are crucial for it's survival.

In nature, this operation extracts methods that will be apply for better bussines activity.

In first part of this operation is describe of organization, brand, they act, dimensions, and the fact, while the accent is on the second part oft his operation who basics on analysis of company.

That part is made of bilance of company, account of profit and lose, financial flow, and survey who is made in company Konzum d.d., this way is demonstrate us imperfection of buissines and possible solutions for better efficiency in bussines.

Key words: organization, bussines analyze, efficiency, domestic and foreign actors of organization.

## SADRŽAJ:

<b>Uvod</b> .....	1
<b>1. Definiranje organizacije</b> .....	2
<b>2. Vrste organizacija</b> .....	3
<b>3. Uloga organizacija u društvu</b> .....	5
3.1. Organizacija i pojedinac.....	6
3.2. Organizacija i zajednica.....	8
3.3. Organizacija i organiziranje.....	10
3.4. Efikasnost i efektivnost organizacije.....	11
<b>4. Dimenzije organizacije</b> .....	12
4.1. Podjela rada i specijalizacija.....	12
4.2. Hijerarhija.....	13
4.3. Raspon kontrole.....	14
4.4. Ovlast i odgovornost.....	14
4.5. Delegiranje.....	15
4.6. Centralizacija i decentralizacija.....	15
4.7. Koordinacija.....	18
<b>5. Čimbenici organizacije</b> .....	19
5.1. <i>Unutarnji čimbenici organizacije</i> .....	19
5.1.1. Vizija, misija i ciljevi organizacije.....	20
5.1.2. Strategija.....	23
5.1.3. Ljudi.....	24
5.1.4. Proizvod.....	25
5.2. <i>Vanjski čimbenici organizacije</i> .....	26
5.2.1. Kupci.....	26
5.2.2. Konkurencija.....	27

5.2.3.Dobavljači.....	28
5.2.4.Tržište rada.....	29
<b>6.Poslovna analiza tvrtke Konzum d.d.....</b>	<b>29</b>
6.1.Povijesni razvoj Konzuma d.d.....	29
6.2.Općenito o tvrtci Konzum d.d.....	31
6.3.Vizija poduzeća.....	32
6.4.Misija poduzeća.....	33
6.5.Ciljevi poduzeća.....	33
<b>7.Rezultati i analiza rezultata istraživanja.....</b>	<b>38</b>
7.1.Zaključak na temelju rezultata istraživanja.....	49
8.Zaključak.....	50

## UVOD

Pojam organizacije predstavlja višeznačni pojam, te se javljaju brojni problemi koji se odnose na preklapanje ili podudarnost organizacije i menadžmenta, s obzirom na istovrsne škole ili razvojne smjerove, dok se drugi odnose na to da se riječ organizacija upotrebljava u različitim značenjima. Stoga, u svakom pojedinom slučaju, kada se koristimo riječju organizacija, moramo znati na što konkretno mislimo, odnosno mislimo li pod riječju organizacija na aktivnost ili na organizaciju kao stanje.

Riječju organizacija također se označava određena institucija, pa se govori o poslovnoj organizaciji, banci ili određenim ustanovama kao organizacijama.

Pojam organizacije univerzalno je primjenjiv pa služi za određivanje bilo koje aktivnosti organiziranja, na bilo kojem području društvenoga života. Govori se o organizaciji proizvodnje, trgovine, države, crkve, ali i o organizaciji turističkog putovanja, kazališne predstave, nogometne utakmice, izleta, koncerata ili pak proslave nekog rođendana. U svim tim navedenim primjerima uporaba organizacije je primjerena.

U ovom radu pisala sam o organizaciji, vrstama organizacije, dimenzijama te njezinim unutarnjim i vanjskim čimbenicima te kao takva predstavlja „društveni dogovor“ za postizanje zajedničkih ciljeva, koji nadzire vlastito okruženje i ima granice. Izuzetno je važna jer čovjek u organizacijama provodi čitav život te njihov broj neprekidno raste.

Danas je nemoguće rješavati probleme organizacije bez znanstvenih istraživanja što joj daje znanstveno obilježje. To posebno utječe na njenu afirmaciju kao važne znanstvene discipline u području sociologije, psihologije, antropologije, ekonomije te tehničkih znanosti.

Organizacija kao znanstvena disciplina mora dati odgovore na pitanja kako i pomoću kojih se metoda može uspostaviti optimalna organizacija. Svi doprinosi u znanosti o organizaciji, koji nalaze svoje mjesto u njoj kao znanstvenoj

disciplini, imaju samo jedan cilj, a to je uspostava optimalne organizacije u danim uvjetima.

## 1. DEFINIRANJE ORGANIZACIJE

Riječ organizacija potječe od grčke riječi *organon*, a označava alat, instrument, spravu, napravu i/ili glazbalo.

Izuzetno je važno obilježje organizacije da je ona svjesno udruživanje ljudi, što znači da svaka skupina ljudi, slučajno prisutna na jednome mjestu, ne čini organizaciju. Svaka je organizacija proces ili rezultat procesa organiziranja, sredstvo za postizanje ciljeva, sustav međusobno povezanih pojedinaca, dvoje ili više ljudi koji rade zajedno, određeni društveni entitet, sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi, otvoreni sustav u interakciji s okolinom, skup različitih uloga, svjesna čovjekova djelatnost i svjesno udruživanje ljudi radi postizanja zajedničkih ciljeva. [2] To su neke od ključnih odrednica koje definiraju svaku organizaciju na bilo kojem području rada i života.

Najvažnija obilježja svake organizacije su njezini ciljevi, odnosno predstavljaju putokaz, smjer u kojem organizacija treba ići da bi ih ostvarila. Svi oni moraju biti u pisanom obliku, jer teško je zamisliti da bi netko mogao voditi organizaciju da nema u svojim dokumentima jasno zapisane ciljeve.

Sve što nas okružuje, a čovjekov je proizvod, organizacije su ili rezultati, odnosno proizvodi organizacija. Sve što nalazimo u prirodi također su proizvodi organizacije, ali to je rezultat samoorganizacije. Samoorganizacija je vrhunac organizacije kojemu težimo i u društvenim organizacijama.

Organizacija kao znanost, odnosno znanstvena organizacija javlja se na prijelazu 19. u 20.stoljeće.

Na pojavu organizacije kao znanosti utjecali su:

- a.) razvoj tehnike i tehnologije
- b.) razvoj ljudskog znanja
- c.) društveno-političke okolnosti.



Ona ima višestruko značenje:

1. Pod organizacijom se razumijeva skup osoba ili društava od manjih udruženja pa sve do Ujedinjenih naroda.
2. Organizacijom se označava djelatnost (organiziranje) ili pak stanje koje je postignuto organiziranjem (poredak, ustroj, sustav, struktura).
3. U ekonomici organizacijom označavamo sustavno i plansko sređivanje odnosa ljudi predmeta (stvari) sa svrhom da se ostvari ekonomski (produktivni) cilj.
4. Organizacija je u općem smislu svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke, s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života.

## 2. VRSTE ORGANIZACIJA

Pod vrstama organizacija misli se na različite klasifikacije organizacija kao institucija. S obzirom na različite kriterije klasificiranja organizacije, jedna te ista organizacija može biti klasificirana u različite vrste, po većem broju kriterija.

Organizacije se najčešće dijele prema veličini, djelatnosti kojom se bave, proizvodima ili uslugama koje proizvode ili pružaju klijentima, funkcijama koje obavljaju te ciljevima koje žele ostvariti. Najdetaljniju klasifikaciju organizacija predlažu J. Bradshaw i D. Palfreeman. [4] Prema njihovom mišljenju, organizacije se mogu svrstati na sljedeći način:

*Poslovne organizacije* - mogu imati različiti pravni oblik kao što su trgovac, pojedinac, društvo s ograničenom odgovornošću te dioničko društvo. Cilj je poslovnih organizacija ostvarivanje profita. Tu se ubrajaju organizacije koje se bave proizvodnjom, trgovinom, bankarstvom ili drugim poslovnim aktivnostima.

*Vladine organizacije* - bave se vođenjem zemlje na lokalnoj ili nacionalnoj razini, te su odgovorne izabranim predstavnicima zakonodavne vlasti.

*Javne korporacije* - organizacije koje su u vlasništvu države, najčešće od nacionalnog interesa, kojima nije najvažniji cilj profit, već javni interes i javno dobro.

*Kvaziautonomne nevladine organizacije* - različite su organizacije tipa agencija i sličnih organizacija kojima upravljaju pojedina ministarstva.

*Ekonomске interesne grupe* - različite su organizacije koje pomiču interese svojih članova, odnosno potrošača ili poslodavca.

*Trgovačka udruženja* - organizacije su u koje se udružuju druge organizacije koje povezuju zajednički interesi, a i imaju i poseban pravni status.

*Pravosuđe* - organizacije koje obavljaju funkcije u državi ili na međunarodnoj razini.

*Političke organizacije* - političke stranke ili partije koje se osnivaju u svakoj državi višestranačke parlamentarne demokracije.

*Dobrotvorne ustanove* - različiti su oblici organizacija koje pružaju potrebnu pomoć svojih građana.

*Organizacije uzajamne pomoći* - organizacije su tipa zadruga kojima je cilj da pomažu svojim članovima.

*Međunarodne organizacije* - organizacije koje djeluju globalno, a osnivaju se za različite namjene koje mogu biti npr. *političke* (UN), *gospodarske* (međunarodni monetarni fond – MMF), *sportske* (Međunarodni nogometni savez FIFA), *humanitarne* (Međunarodni crveni križ) ili neke druge namjene.

Jedan od najiscrpnijih klasifikacija organizacija, prema većem broju kriterija navodi B. Lipičnik. [5] On razlikuje organizacije prema sljedećim kriterijima:

*Cilj člana organizacije* - poslovne organizacije, društvene i političke organizacije, organizacije i društva kao što su planinarska, sportska, itd.

*Struktura unutarnjih odnosa* - centralizirane i decentralizirane, autokratske i demokratske, dobrovoljne i prisilne, visoke i niske s obzirom na broj razine menadžmenta.

*Broj članova* - velike, srednje, male

Društveno priznanje - legalne i nelegalne

*Formaliziranost* - formalne i neformalne

*Način nastanka* - individualne i shematske

Svi kriteriji klasificiranja organizacije, kao i sve vrste organizacija, legitimni su i treba ih uzeti u obzir u svakoj konkretnoj situaciji. Svaka organizacija, s obzirom na kriterije klasificiranja, ima određena obilježja koja ju određuju. Većina kriterija klasificiranja može se istodobno primjenjivati u svakoj organizaciji. Suprotno tome, neke klasifikacije organizacija, jasno svrstavaju organizacije u jednu ili drugu vrstu. Tako će jasno razgraničenje postojati između profitnih i neprofitnih organizacija, privatnih i javnih, proizvodnih i uslužnih, formalnih i neformalnih. Tako jasna razgraničenja između pojedinih vrsta organizacija određuju njihove važne uloge, ciljeve ili svrhu, odnosno razlog postojanja.

### 3. ULOGA ORGANIZACIJE U DRUŠTVU

Organizacije dominiraju društveno - ekonomskim krajolikom te je njihov utjecaj na naš svakodnevni život velik. Predstavljaju ključne prenositelje naših akcija, sastavni dio modernih društava, a temeljni su model naše budućnosti.

Uloga organizacije u društvu je ambivalentna. [4] One su istodobno nosioci, odnosno agenti promjena i pružatelji otpora promjenama. Aktivnosti svih organizacija rezultiraju različitim outputima, proizvodima i uslugama koji su važni za pojedinca i cijelo društvo. Kao što okolina utječe na organizaciju, tako i organizacija utječe na okolinu, međutim utjecaj svih organizacija nije isti. Neke od njih su marginalne, pa je njihov utjecaj na okolinu zanemariv, za razliku od drugih koje mogu kontrolirati brojne aspekte okoline, s obzirom na svoju ulogu u određenom društvu.

Organizacije osim dobrobiti za pojedince i društvo u cjelini mogu biti i pokretač štetnih utjecaja. Postoje brojni primjeri takvih organizacija, posebno onih u kojima je sve podređeno profitu kao jedinom božanstvu kojemu se klanjaju. Narušava se prirodna ravnoteža i dovodi se u pitanje opstanak i budućnost Zemlje. Time se može objasniti i društveno odgovorno ponašanje organizacija.

### 3.1. Organizacija i pojedinac

Ljudi čine najvažniji dio svake organizacije, te su u njoj povezani u uže ili šire skupine, odnosno organizacijske jedinice nižeg i višeg reda i kao takvi je čine.

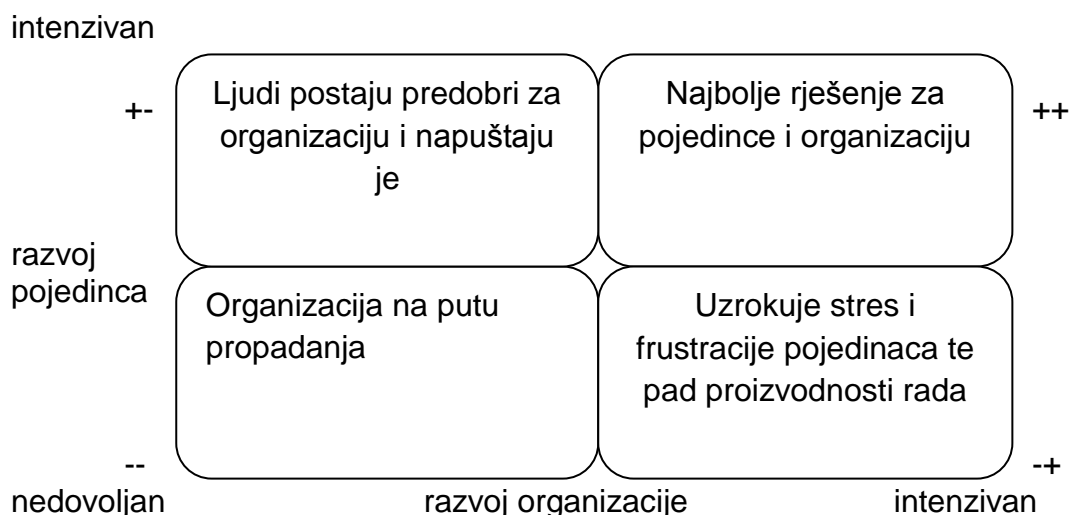
Aristotelova tvrdnja govori jasno o odnosu pojedinca i organizacije: "Pojedinci su u organizaciji povezani. Jedni drugima isporučuju rezultate svoga rada i tako sve do finalnog proizvoda, kao rezultata rada cijele organizacije". [6]

Kao što organizacija kao cjelina ima svoje ciljeve, tako ih imaju i pojedinci u njoj. Ciljevi pojedinaca trebaju biti usklađeni s ciljevima organizacije kao cjeline, te bi ciljevi viših razina menadžmenta trebali biti okvir u kojim će biti ciljevi nižih razina menadžmenta i tako sve do ciljeva svakog pojedinog člana organizacije.

S povećanjem broja organizacija u kojima se javljaju pojedinci kao članovi, povećava se i potreba za njihovom što boljom organizacijom. Postoje brojni primjeri u kojima neki pojedinci, članovi većeg broja organizacija, uspiju sve svoje aktivnosti koje one iziskuju obavljati kvalitetno i na vrijeme, za razliku od nekih drugih kojima to ne uspijeva iako su članovi manjeg broja organizacija. Tajna uspjeha, odnosno neuspjeha leži u njihovoj sposobnosti ili nesposobnosti organizacije vlastitog rada i života.

Kada govorimo o odnosu pojedinca i organizacije, ponajprije mislimo na one organizacije u kojima pojedinac radi jer u njima provede najveći period svoga života te ga one u mnogočemu određuju. Također, ovisi o poslu koji pojedinac obavlja. Ljudi danas moraju uvijek biti intelektualno fleksibilni, otvoreniji prema novim iskustvima i više samouvjereni za rad u nebirokratskim organizacijama.

Javljaju se novi trendovi i rad u kući, odnosno telerad kao rad na daljinu. Svi ti novi trendovi znatno mijenjaju odnose među pojedinca i organizacije, odnosno možemo reći da pomiču prijateljske odnose između organizacije i pojedinaca.



*Slika 1: Odnos razvoja pojedinca i organizacije*

Izvor: Gould, D. (1997.), *Developing Directors through Personal Coaching*, Lang Range Planning, Vol. 30, No 1., 35

Iz slike se može predvidjeti i budućnost pojedinca i budućnost organizacije. O usklađenosti razvoja ili stagnacije u razvoju pojedinca i organizacije ovisi budućnost ili propast organizacije. Poželjno rješenje za svaku organizaciju je ono u kojem se intenzivno razvijaju njezini pojedinci, jer će se ujedno i ona. U protivnom, organizaciju čeka propast. Ako nije usklađen razvoj pojedinaca i organizacije, organizaciju će napustiti oni pojedinci koji se intenzivno razvijaju, za razliku od njihove organizacije, dok će oni, koji ne mogu pratiti intenzivan razvoj svoje organizacije, biti izrazito frustrirani.

Ovakva analiza kao što pokazuje slika, korisna je za svaku organizaciju, jer joj omogućuje da upravlja svojim razvojem, tj. da ima sigurnu budućnost.

### 3.2. Organizacija i zajednica

Kao što nema organizacije bez pojedinca, tako nema ni organizacije koja nije smještena u nekoj zajednici. [6] Sve su one smještene u nekoj zajednici i tako utječu na nju, kao što i zajednica utječe na njih. Dakle, organizacija i zajednica, u kojoj je smještena, moraju se naučiti na suživot jer su jedna drugoj potrebne.

Dominantna organizacija u nekoj zajednici, posebno ako je globalno poznata, podiže ugled svojoj sredini, a istodobno je i pokretač razvoja te zajednice jer zapošljava velik broj ljudi koji u toj sredini i žive. Takve zajednice velikim dijelom ovise o toj organizaciji, pa svaki poremećaj u njoj ozbiljno se odražava i na cijelu užu zajednicu na čijem prostoru ta organizacija djeluje. Takav događaj može biti posebno zabrinjavajući u malim sredinama u kojima je sav život određen razvojem te organizacije, odnosno padne li organizacija, cijela lokalna zajednica zapada u ozbiljne probleme.

Pozitivni utjecaji su: napredak organizacije, smanjenje nezaposlenosti, rast zajednice, unapređenje i izgradnja infrastrukture, te porast standarda njezinih građana.

Negativni utjecaji su: porast nezaposlenosti, pad standarda građana, ekološke nezgode i katastrofe, itd.

Na odnos organizacija i zajednica osobito utječe i tzv. *nestala organizacija* koja se uspostavlja na početku projektne organizacije povodom velikih i važnih *Društveno odgovorno ponašanje organizacija* podrazumijeva uspostavu ravnoteže između profita i zadovoljavanja potreba i interesa većeg broja interesno utjecajnih skupina.



Slika 2: Glavne interesno-utjecajne skupine i njihova načela

Izvor: Darf, R. L. (2004), Organization Theory and Design, International Student Edition, Thomson - Western, Mason, 23.

Slika prikazuje veći broj interesno utjecajnih skupina u nekoj zajednici koje žele ostvariti svoje interese u organizacijama koje u toj zajednici djeluju. Neke od njih su *primarne*, jer su u izravnom odnosu s organizacijom: zaposleni, menadžment, kupci, dobavljači, vjerovnici i dioničari, dok na *sekundarne* organizacija djeluje posredno: sindikati, vlada, lokalna zajednica. Svaka od tih interesno - utjecajnih skupina ima svoje ciljeve koje želi ostvariti.

### 3.3. Organizacija i organiziranje

Organizacija i organiziranje povezani su pojmovi te se kao takvi isprepliću. Organiziranje je proces, dok je organizacija stanje, tj. rezultat procesa organiziranja. Svaka organizacija nastaje, odražava se i obnavlja u procesu organiziranja.

*Organiziranje* je proces povezivanja ljudi i sredstava u kojemu se ostvaruju ciljevi organizacije.

U posljednje vrijeme pojavljuje se širi koncept poimanja organizacije i organiziranja koji je nazvan *arhitektura organizacije* koja podrazumijeva osmišljavanje svih komponenta organizacija. Ona obuhvaća: formalnu strukturu, osmišljavanje radnih procesa, kulturu i stil djelovanja te proces selekcije, socijalizacije i razvoja zaposlenih.

Ključni sadržaji procesa organiziranja su: podjela ukupnog zadatka organizacije na pojedinačne zadatke, delegiranje ovlasti kako bi se zadaci mogli obaviti, integracija pojedinačnih zadataka, određivanje kriterija grupiranja zadataka i formiranja organizacijskih jedinica.

Organiziranje također predstavlja i jednu od ključnih dužnosti menadžmenta. Najvažniji je zadatak da se organiziranjem odrede uloge ljudima koji rade zajedno, odnosno oni će najbolje raditi zajedno ako precizno i jasno znaju koje su njihove uloge te zadaci koje moraju obaviti.

Premda je organiziranje jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, to ne znači da sve poslove oni obavljaju sami. Zaduženi su za većinu operativnih poslova, no nužno je da se u velikim organizacijama tim poslom *profesionalci za organizaciju i organiziranje* u sklopu odgovarajućih organizacijskih jedinica kojima je to osnovni zadatak.



### 3.4. Efikasnost i efektivnost organizacije

Od svake se organizacije očekuje da uspješno posluje ta da ostvari svoju svrhu, odnosno ciljeve kojima teži. Među pokazateljima uspješnosti organizacije posebno se naglašava *efikasnost* (engl. *Efficiency*) i *efektivnost* (engl. *Effectiveness*).

Za organizaciju koja ostvari željenu proizvodnju s manjom količinom utrošenih resursa, materijalnih i ljudskih, kaže se da je efikasnija od konkurencije (primjer: organizacija koja utroši 10 h rada za proizvodnju jedinice proizvoda, efikasnije je od druge kojoj je za tu istu proizvodnju potrebno 13 h. Isto tako, efikasnija je ona organizacija koja za proizvodnju jedinice proizvoda utroši manje resursa od onih predviđenih količina materijala te rada).

Da bi neka organizacija bila uspješna i da bi znala svoj pravi put, te način vođenja kroz određene poslovne procese, mora imati uvid u svoju uspješnost. Kada kažemo uspješnost, to se u prvom redu odnosi efikasnost na tržištu. Živimo u vrijeme velike recesije i samim tim svaka organizacija koja želi biti uspješna u svom poslovanju mora pronaći one sisteme koji će je voditi u sami vrh.

Ako cilj organizacije nije postignut uz najmanji trošak za nju se može reći da je efektivna ali neefikasna. Nasuprot tome, ako cilj organizacije nije ostvaren, ona je neefektivna. Međutim ako je organizacija ostvarila neke druge ciljeve, premda ne i glavni cilj, odnosno svrhu organizacije i ako su ti ciljevi ostvareni uz najmanje troškove, tada je organizacija *efikasna*, ali *neefektivna*. Kada bi se dogodilo da je ona ostvarila neke druge ciljeve, ali s većim troškovima, tada je ona istodobno *neefektivna i neefikasna*.

Pojmovi efikasnost i efektivnost kao už i širi pojam vezuju se uz menadžere i vođe. Kao što menadžere veže sintagma da rade stvari na pravi način tako za vođe vrijedi spoznaja da rade prave stvari [5]. Tako će npr. sve efikasne i efektivne organizacije imati sposobne menadžere i vođe, za razliku od neefektivnih i neefikasnih organizacija koje nemaju odgovarajuće ni menadžere ni vođe.

Odnos efikasnosti i efektivnosti organizacija može se promatrati i kao odnos uspješnosti procesa i uspješnosti proizvoda.

#### 4. DIMENZIJE ORGANIZACIJE

Pod dimenzijama organizacije, misli se na čimbenike koji određuju njezin izgled, te su ključne za svaku organizaciju.

Ključne dimenzije svake organizacije, odnosno bitni elementi procesa organiziranja su: *podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje, zapovjedni lanac, centralizacija i decentralizacija te koordinacija.*

##### 4.1. Podjela rada i specijalizacija

Podjela rada rezultira podjelom ukupnog zadatka organizacije na specifične zadatke, poslove te aktivnosti. Tim se aktivnostima određuje što osoba koja radi određeni posao treba točno obaviti u organizaciji. Sposobnost podjele ukupnog zadatka na manje i specijalizirane zadatke glavna je korist za organizaciju.

Kada govorimo o podjeli rada, u prvom redu mislimo na podjelu rada u organizaciji, a posljedica je *specijalizacija rada*. Bez podjele rada nema specijalizacije, a specijalizacija je posljedica te podjele. Ona utječe i na ukupne troškove organizacije s obzirom na to da je izgled njezine organizacijske strukture izravna posljedica dubine podjele rada i specijalizacije.

Prednosti specijalizacije: mogućnost povećanja proizvodnosti rada, nadgledavanja većeg broja zaposlenih, skraćivanje vremena osposobljenja za rad, veća kvaliteta proizvoda i usluga te mogućnost ostvarenja složenih projekata.

*Nedostatak specijalizacije:* najveći je nedostatak stvaranje velikog broja jednostavnih poslova koji uzrokuju monotoniju, dosadu i umor zaposlenih.

Taj se nedostatak može riješiti na dva načina:

- a.) Uvođenje *robota* u proizvodnju u zamjenu za monotoniju te rutinske poslove koje obavljaju radnici na tekućoj vrpici.
- b.) Obogaćivanje onih poslova koji zbog pretjerane specijalizacije izazivaju nezadovoljstvo zaposlenih.

#### 4.2. Hijerarhija

*Hijerarhija* upućuje na položaj u organizaciji, tj. na odnose nadređenosti i podređenosti. Ona predstavlja odnos između viših i nižih razina menadžmenta (odnos između menadžera i izvršnih radnika).

Organizacijska struktura svake organizacije s više od jednog zaposlenog je višerazinska, a to znači da je i hijerarhijska. Sama podjela rada i specijalizacija impliciraju hijerarhiju, jer čim se rad dijeli, potreba za nadzorom, kontrolom te upravljanjem postaje nužnost.

Svaka hijerarhija s obzirom na *načelo jedinstva zapovijedanja* rezultira *skalarnim i zapovjednim lancem*.

Objašnjenje: skalarni lanac upućuje na broj hijerarhijskih razina od vrha do dna organizacijske piramide. Autoritet i odgovornost trebali bi ići od menadžmenta na vrhu, prema nižim razinama u neprekidnoj liniji.

Načelo jedinstva zapovijedanja podrazumijeva da svaki zaposleni u organizaciji prima naređenja od samo jednog menadžera koji mu je neposredno postavljen. To načelo osigurava dobru koordinaciju i kontrolu u organizaciji jer se precizno i jasno zna tko je kome odgovoran.

Današnje organizacije žele ublažiti hijerarhiju uvođenjem tzv. *horizontalne organizacije*. Ona dijeli zadatke na istoj organizacijskoj razini.

### 4.3. Raspon kontrole

Pod rasponom kontrole se podrazumijevaju ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru. S obzirom na broj neposredno podređenih, raspon kontrole može biti *uži i širi*.

*Uži raspon* je kad menadžer koordinira rad manjeg broja podređenih, dok kod *šireg raspona* koordinira veći broj podređenih. Uži rasponi kontrole poželjni su na višim razinama menadžmenta zato što se rješavaju složeni problemi i donose strateške odluke koje zahtijevaju velik broj međusobnih interakcija između menadžera i njegovih suradnika.

Širi rasponi kontrole se pojavljuju na nižim razinama menadžmenta, gdje je prisutna dublja i detaljnija podjela rada, u kojoj svatko zna što precizno mora učiniti.

Širina raspona kontrole nije povezana samo s odnosima između menadžera i njegovih suradnika, već je bitna za cjelokupnu organizaciju, jer ovisno o širini raspona kontrole organizacijska struktura bit će visoka ili niska, dublja ili plića.

Na širinu raspona kontrole utječu brojni čimbenici, među kojima su najvažniji sposobnosti menadžmenta, sposobnosti suradnika, složenost poslova, sličnost poslova te međusobna povezanost poslova. Zbog toga je najvažnija zadaća menadžera da na svakoj razini menadžmenta odrede optimalne raspone kontrole.

### 4.4. Ovlast i odgovornost

Ovlast i odgovornost spadaju među najvažnije dimenzije organizacije.

*Ovlast* se može definirati kao ograničeno pravo uporabe sredstva organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom smjeru. Prenosi se na poziciju, a ne na pojedinca koji zauzima određeno mjesto u organizaciji.

Na različitim razinama organizacije različita je i razina ovlasti koje pojedini menadžeri mogu imati. Najviše ovlasti imaju *top menadžeri* koji se nalaze na

najvećim razinama, dok oni na nižim razinama bi trebali imati manje od svojih pretpostavljenih.

Postoje dva osnovna tipa ovlasti:

a.) *Linijska ovlast* je temeljna ovlast u organizaciji, a prenosi se s nadređenog na podređenog, od najviših prema nižim razinama u organizaciji. U takvoj ovlasti osoba ima pravo donositi odluke i davati naređenja podređenima.

b.) *Stožerna ovlast* je ovlast kod koje osobe imaju pravo samo davati savjete onima koji imaju linijsku ovlast. Uloga stožera i stožernog osoblja raste s veličinom organizacije te će njihova potreba biti veća u velikim organizacijama.

*Odgovornost* je obveza obavljanja zadatka uz zadovoljavajuće rješenje, te odnos između odgovornosti i ovlasti mora biti uravnotežen na svim organizacijskim razinama. Zbog toga više organizacijske razine imaju veću ovlast a time i veću odgovornost, nasuprot nižim organizacijskim razinama gdje je ovlast i odgovornost manja.

Kod podjele zadataka u organizaciji treba voditi računa da se izbjegne odgovornost koja se preklapa tj. takva odgovornost pri kojoj dvije ili više osoba odgovaraju za obavljanje iste aktivnosti, "jaz" odgovornosti odnosno situacije u kojima određeni zadaci nisu uključeni u područje odgovornosti nekog pojedinca.

Svako radno mjesto u organizaciji, neovisno o organizacijskoj razini, mora imati određeni stupanj odgovornosti za ostvarenje preuzetog zadatka.

#### *4.5. Delegiranje*

Jedna od najvažnijih sposobnosti koju menadžeri moraju posjedovati je sposobnost delegiranja.

*Delegiranje* možemo definirati kao prenošenje zadataka i ovlasti osobama koje će biti odgovorne za njihovo provođenje.

Pri delegiranju se prvenstveno misli na to da ovlasti delegiraju menadžeri više razine menadžerima niže razine ili suradnicima.

Ukupna se odgovornost nikada ne može delegirati jer ona izvorno pripada onome tko delegira, što znači ako osoba na koju se delegira ne obavi zadatak odgovorna je onoj osobi koja joj je taj zadatak delegirala, a osoba koja je delegirala, ako taj zadatak ne obave suradnici, preuzima odgovornost prema unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije, tj. prema javnosti.

Umijeće delegiranja, odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili niže razine menadžmenta smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja.

*Podijeljene ovlasti* se mogu također pojaviti u organizaciji, kada menadžer jedne organizacijske jedinice nema posredovanje nad donošenjem odluka druge organizacijske jedinice, koja je od vitalnog interesa za funkcioniranje prve.

Problem podijeljene ovlasti može se riješiti tako da se odluka prosljeđuje dalje u organizaciji dok ne dođe do organizacijske razine, odnosno osobe koja ima ovlast u njenom donošenju. Potrebno je voditi računa da se ne delegira pogrešnoj osobi jer bi ona mogla ugroziti samu organizaciju, te je važno postići ravnotežu između ovlasti i odgovornosti.

#### *4.6. Centralizacija i decentralizacija*

Najčešća asocijacija kada je riječ o centralizaciji i decentralizaciji je *odlučivanje*, odnosno tko i gdje se donose odluke u organizaciji.

*Centralizacija* prema mišljenju J. R. SCHERMERHORNA, J. G. HUNTA I R. N. OSBORNA može definirati kao stupanj ovlasti pri kojem se ovlast koncentrira na najvišim razinama menadžmenta u organizaciji, umjesto da bude delegirana.[4]

Iako postoje brojne definicije centralizacije, možemo je jednostavno definirati kao ovlast odlučivanja koja je koncentrirana na vrhu organizacije. U centraliziranoj organizaciji glavna uprava donosi sve najvažnije odluke.

Kao i svaka druga dimenzija organizacije, ona ima svoje prednosti i nedostatke. Među važnijim prednostima joj je izravnija kontrola i koordinacija organizacije, s

obzirom na to da se provodi s vrha organizacije, iz jednog središta. To smanjuje troškove jer je odlučivanje koncentrirano na vrhu organizacije.

U kriznim situacijama predstavlja dobar oblik organizacije, kada treba donositi brze odluke.

Također prate je i mnoge slabosti. Najveća slabost centralizirane organizacije ono što je u nekim situacijama njezina prednost, a to je odlučivanje iz jednog centra. Tome trebamo dodati i sporost u odlučivanju te marginalizaciju mnogih razina menadžmenta. [4]

*Decentralizacija* predstavlja prenošenje ovlasti donošenja odluka na sve razine hijerarhijske piramide, te ona podrazumijeva odlučivanje na svim razinama u organizaciji.

Predstavlja apsolutno primjerenu dimenziju organizacije u današnjim poslovnim uvjetima.

Suvremeni oblici organizacije su nezamislivi bez decentralizacije, te se pojavljuje kao odgovor na rigidne organizacijske strukture.

U važnije prednosti decentralizacije ubrajaju se brzo donošenje odluka, fleksibilnija organizacija, naglašenija organizacija prema klijentima te bolja priprema menadžera za preuzimanje funkcija na višim razinama, usklađenije odluke s okolinom, veća zainteresiranost i entuzijazam podređenih kojima je delegirana ovlast te više vremena koje ostaje na raspolaganju menadžmentu na vrhu za donošenje strateških odluka.

Prate je i određene slabosti kao što su otežano stvaranje jedinstvene politike, veća složenost organizacije koordinacije decentraliziranih organizacijskih jedinica, gubitak djela kontrole menadžera na višim razinama menadžmenta, ograničenost neprikladnim tehnikama kontrole, otežanost planiranja, ograničenost malim brojem kvalificiranih menadžera, potreba za velikim sredstvima za obuku menadžera, ograničenost vanjskom okolinom i nepoželjnost s obzirom da otežava postizanje ekonomije veličine.

Danas se gotovo svi teoretičari organizacije i menadžmenta slažu o potrebi ravnoteže između stupnja centralizacije i decentralizacije i zbog toga su sve organizacije u određenoj mjeri centralizirane i decentralizirane s težnjom prema naglašenoj decentralizaciji.

#### *4.7. Koordinacija*

Velika većina stručnjaka koordinaciju definira kao proces u kojem osobe koje obavljaju međusobno ovisne aktivnosti, surađuju da bi postigle ciljeve organizacije.

Svim definicijama organizacije zajedničko je koordiniranje podijeljenih i grupiranih poslova, da bi se mogli ostvariti ciljevi organizacije. Posao koordinacije u domeni je menadžmenta i to na svim njegovim razinama.

Što je organizacija horizontalno i vertikalno diferenciranija, to je koordinacija složenija i teža, pa je i važnost povezivanja veća.

Vertikalnu koordinaciju lakše je postići jer je ona logična i prirodna s obzirom na to da menadžer više razine objedinjuje poslove na nižim razinama unutar određene organizacijske jedinice. [5]

Lakše je ostvariva jer je zatvorena u prostor jedne organizacijske jedinice, a za ostvarivanje njezinih ciljeva odgovoran je menadžer.

Horizontalnu koordinaciju znatno je teže postići s obzirom na to da ona presijeca vertikalnu strukturu u organizaciji. Odgovor su na probleme horizontalne koordinacije međufunkcijski timovi, odnosno procesna organizacija s menadžerima procesa koji povezuju međufunkcijske jedinice.

Pod horizontalnom koordinacijom razumijeva se koordinacija između različitih organizacijskih jedinica, dok se vertikalna odnosi na povezivanje u istoj organizacijskoj jedinici, ali po njezinim različitim organizacijskim razinama.

Što je podjela rada dublja i detaljnija, a grupiranje poslova provedeno po više različitih kriterija, to su koordinacija i povezivanje poslova znatno teži.



Dublja i detaljnija podjela rada poskupljuje koordinaciju kao i formiranje po različitim osnovama.

Dobra koordinacija u organizaciji je posebno važna u prostorno diferenciranim i iznimno složenim organizacijama. Prostorna diferencijacija stavlja težište na horizontalnu koordinaciju, a složena organizacija podjednako je povezana i s horizontalnom i vertikalnom koordinacijom. Budući da su velike i složene organizacije u praksi decentralizirane, to još više otežava koordinaciju u njima.

### 3. ČIMBENICI ORGANIZACIJE

Na oblikovanje bilo koje organizacije odnosno njezine strukture utječu brojni čimbenici organizacije. Organizacijska struktura svake organizacije rezultat je utjecaja čimbenika organizacije. Iako različiti čimbenici utječu na izbor organizacijske strukture organizacije, utjecaj sviju nije isti.

Dok je utjecaj nekih čimbenika presudan za oblikovanje pojedine organizacijske strukture, utjecaj drugih je sekundaran. [6] Čimbenici čiji utjecaj prevladava u pojedinoj organizaciji, određuju izbor određene organizacijske strukture.

Čimbenici organizacije svrstavaju se u dvije osnovne skupine: *unutarnji i vanjski čimbenici organizacije*.

Svaka organizacija može se definirati kao poslovni sustav koji djeluje u nekoj unutarnjoj i vanjskoj okolini koja utječe na njegovu organizaciju.

#### 5.1. Unutarnji čimbenici organizacije

Čimbenici organizacije koji utječu na izbor organizacijske strukture neke organizacije, unutarnji ili vanjski, ne mogu se pratiti izolirano. [2]

Budući da pojedini čimbenici mogu upućivati na različita organizacijska rješenja, projektant organizacije mora izabrati onaj model organizacijske strukture na koji upućuje čimbenik s najvećim utjecajem.

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

U najvažnije unutarnje čimbenike organizacije koji znatnu utječu na oblikovanje organizacije spadaju: vizija, misija, ciljevi te strategija organizacije, ljudi koji je čine te proizvodi s kojima ona želi nastupiti na tržištu.

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

Vizija, misija i ciljevi organizacije povezani su, pa se analiziraju zajedno, jer u sva tri pojma na neki način riječ o ciljevima organizacije, kao zajedničkom nazivu za viziju, misiju te ciljeve.

Razlika među njima jedino je u hijerarhiji ciljeva te vremenskom horizontu na koji se one odnose.

Vizija daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, te poduzetnik svakodnevnim aktivnostima joj u konačnici teži. Ona predstavlja jasnu predodžbu budućih događaja, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja.

U važne kriterije za stvaranje vizije spadaju:

- a.) U definiranju vizije moraju sudjelovati svi zaposlenici
- b.) Vizija poduzeća je realistična slika budućeg stanja poduzeća
- c.) Vizija mora obuhvatiti promjene, i to pozitivne: razvoj novih proizvoda, uvođenje novih tehnologija, zapošljavanje ljudi s novim znanjima, reorganizacija sustava

Riječi i djela poduzetnika moraju izražavati trajnost i povezanost, te poduzetnik mora živjeti u skladu s onim što je definirao kao svoju viziju. [3]

Ako poduzeće ne oblikuje dobru viziju, ona neće biti motivirajuća i neće pozivati u zajedništvo u ostvarenju zajedničkih ciljeva. Također, ona ne budi određen izazov te organizaciju svrstava kao prosječnu, ili još niže od toga. Kako bi se

izbjegla takva situacija, kod određivanja vizije, treba obratiti pozornost na predviđanje, snagu, osobnost, suglasnost, te djelovanje organizacije.

Misija predstavlja osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih i djeluje kao alat za komuniciranje.

Svrha misije:

- a.) Promovirati jasnoću svrhe/namjere djelovanja kroz poduzeće
- b.) Stvoriti temeljno polazište za donošenje ključnih odluka i ocjenu ostvarenog
- c.) Pomoći ostvariti poduzetnikovu odanost ciljevima unutar poduzeća
- d.) Unaprijediti razumijevanje i podršku za poduzetnikove ciljeve unutar i izvan poduzeća

Jasno definirana misija predstavlja polazište za određivanje ciljeva i politike poduzeća.

*Tablica 1: Komponente izjave o misiji*

Potrošači	Tko su potrošači organizacijskih proizvoda i usluga
Proizvodi/usluge	Koji su najvažniji organizacijski proizvodi/usluge
Tržište	Gdje geografski gledano organizacija plasira svoje proizvode/usluge
Tehnologija	Je li aktualna tehnologija koju organizacija koristi
Briga za opstanak, rast i profit	Je li organizacija posvećena rastu i financijskoj uspješnosti
Filozofija	Koja su osnovna uvjerenja, vrijednosti, aspiracije i etički prioriteti organizacije
Shvaćanje samoga sebe	Po čemu je organizacija posebna, odnosno koje su njene glavne snage i konkurentske prednosti

Briga za javni imidž	Brine li organizacija za društvo, zajednicu i okoliš
Briga za zaposlenike	Smatraju li se zaposlenici vrijednom organizacijskom imovinom

Izvor: Sikavica, Pere, Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008., str.149.

Ciljevi su nešto što treba izvršiti, te predstavljaju te svako poduzeće mora imati jedan ili više ciljeva kojima teži. Predstavljaju definirane pozicije koje poduzeće želi dostići te su ovisni o viziji i misiji poduzeća. Oni usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama (strategijskoj, taktičkoj i operativnoj) kroz to što ukazuju na prioritete, olakšavaju odlučivanje te su temelj za vrednovanje postignutog.

*Tablica 2: Klasifikacija ciljeva*

ODREĐIVANJE CILJEVA	VRSTA CILJEVA
Prema vremenskoj dimenziji	-kratkoročni ciljevi -srednjoročni ciljevi -dugoročni ciljevi
Prema hijerarhijskoj razini	-strategijski ciljevi -taktički ciljevi -operativni ciljevi
Prema područjima za koja su postavljeni	-za različite funkcije u poduzeću -za različita postignuća u poduzeću

Izvor: Anica Hunjet, Goran Kozina, Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin 2014. godine, str.137.

Ciljevi koji zadovoljavaju strategijske, taktičke i operativne zadaće imaju sljedeće karakteristike:

- specifični su i mjerljivi
- mjerljivi za ključne čimbenike
- izazovni, ali realni
- vremenski su definirani
- povezani s nagradama

Kao ilustracija kriterija za određivanje ciljeva koristi se izraz *smart*:

S – specifični - što konkretniji, odnosno što određeniji, M - mjerljivi, R - realni,

T - imaju vremensko određenje

### 5.1.2. Strategija

Vezano uz utvrđivanje strategije jest postavljanje triju jednostavnih pitanja:

Gdje smo trenutačno?

Gdje želimo biti?

Kako ćemo stići do tamo?

Strategija podrazumijeva pronalazak rješenja za prilagodbu promjenjivim uvjetima, raspoređivanje resursa, pozicioniranje poduzeća i proizvoda u odnosu na konkurente te pri tome zadovoljiti potrebe kupaca. Ona definira način na koji ćemo izvršiti zadatke uz pomoć alata i resursa koji su nam dostupni, te je potreban poseban talent i vještina. Rast prihoda od prodaje i jačanje konkurentskog položaja, ulazak na nova tržišta te otvaranje novih distribucijskih kanala, važni su za razvojnu strategiju poduzeća. Mjerenje uspješnosti i dobiveni rezultati trebali bi dati odgovor na pitanje koliko je uspješno proveden proces te jesu li potrebne korektivne akcije. Ako smo zadovoljni dobivenim rezultatima, donosimo zaključke i pripremamo se za daljnje provjere zbog mogućih novim prijetnji i prilika na koje trebamo imati spreman odgovor.

Organizacije koje opstaju na tržištu razvijaju strategiju nastupa i rasta na istom. Organizacijska strategija podrazumijeva odluke i provedbe koje definiraju dugotrajne planove organizacije.

### 5.1.3. Ljudi

Ljudi predstavljaju ključan resurs svake organizacije. Pod ljudima, odnosno ljudskim potencijalima, kao unutarnjim čimbenikom organizacije, misli se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije.

Utječu na organizaciju na više načina i to sastavom zaposlenih, svojim znanjima, sposobnostima, koncepcijom menadžmenta, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, načinom organizacije radnih mjesta, te provođenjem ili neprovođenjem organizacije.

Od sastava zaposlenih, odnosno većeg ili manjeg postotka zaposlenih s visokom ili višom stručnom spremom, odnosno srednjom stručnom spremom ili niže obrazovanih radnika, zavisit će izbor organizacijske strukture svake konkretne organizacije.

Prema tome, ljudi snažno utječu na organizaciju svojim znanjima i sposobnostima. Radeći zajedno, moraju popunjavati određene uloge, a uloge moraju biti oblikovane na takav način da osiguraju obavljanje aktivnosti za koje su zaduženi. U organizaciji u kojoj ljudi posjeduju veća znanja i sposobnosti, ona će biti jednostavnija i plića, raspon kontrole širi, a komuniciranje lakše, za razliku od organizacija u kojima ljudi manje znaju, gdje će organizacija biti složenija i dublja te s užim rasponom kontrole i otežanim komuniciranjem.

Tamo gdje zaposleni posjeduju veća znanja i sposobnosti bit će potreban manji broj radnih mjesta i organizacijskih jedinica, nasuprot onima s manjim znanjima i sposobnostima u kojima će biti potreban veći broj radnih mjesta i organizacijskih jedinica.

Ovisno o stupnju obrazovanja zaposlenih razlikuju se njihovi vrijednosni sudovi te stavovi i potrebe, pa će ljudi višeg stupnja obrazovanja težiti većoj autonomiji, većem stupnju decentralizacije i sudjelovanju u upravljanju te organizacijskoj strukturi, nasuprot onim drugima sa slabijim obrazovanjem, koji su skloniji centralizaciji odlučivanja i manjoj autonomiji.

Također, bitna je i koncepcija organizacije radnih mjesta. Mogu biti organizirana kao otvorena ili zatvorena. Na zatvorenim radnim mjestima, ljudi obavljaju samo one poslove zbog kojih su zaposleni, a sve ostale obavljaju drugi ljudi na drugim radnim mjestima, dok na otvorenim radnim mjestima ljudi osim svog glavnog posla obavljaju i druge sporedne, odnosno pomoćne poslove.

#### *5.1.4. Proizvod*

Proizvodi koje organizacija proizvodi ili usluge koje pruža, također su jedan od važnijih čimbenika organizacije. Predstavljaju konačan rezultat proizvodne djelatnosti koji postoji i nakon što je dovršen proces njegove proizvodnje te predmetnim oblikom i svojstvima zadovoljava određenju potrebu. Oni utječu na organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje te namjeni. Izrada proizvoda, namijenjenih zadovoljavanju kupaca predstavlja temeljni poslovni zadatak u uspješnoj organizaciji. On je rezultat djelatnosti i ovisi o tehnologiji, sposobnosti i znanju zaposlenika te organizaciji poslova i zadataka.

S obzirom na različitost proizvoda koje neka organizacija proizvodi, razlikuje se i njezina organizacijska struktura. Bez obzira na to proizvodi li ona jedan ili više srodnih, sličnih ili različitih proizvoda, na nju će utjecati i količina proizvoda. O tome ovisi kakva će biti podjela rada kao i specijalizacija među radnicima koja zahtijeva uspostavu organizacije.

Na koncepciju organizacije i njezinih pojedinih dijelova utječe i namjena proizvoda, tj. proizvodi li se neki proizvod prema narudžbi, za poznatoga kupca kao što je to u brodogradnji, građevini ili restoranima u kojima se jela serviraju po narudžbi. Organizacija će tada biti usredotočena na klijenta. Ako su proizvodi namijenjeni tržištu, tj. nepoznatim kupcima, kao što su proizvodi masovne proizvodnje, tada organizacija može biti usredotočena prema tržištima na kojima se ti proizvodi prodaju ili prema srodnim robnim grupama.

## *5.2. Vanjski čimbenici organizacije*

Vanjski čimbenici organizacije koji se još nazivaju čimbenici okoline i predstavljaju one čimbenike na koje organizacija može samo donekle utjecati te im se mora prilagođavati ako želi opstanak i razvoj.

Pod okolinom organizacije podrazumijevaju se vanjske snage, odnosno utjecaji izvan organizacije koji djeluju na organizaciju. Kao najvažnije vanjske čimbenike organizacije možemo izdvojiti kupce, konkurenciju, dobavljače, tržište rada. Tu još spadaju ekonomska, tehnološka, društvena, demografska okolina te politička, pravna i kulturna okolina.

### *5.2.1. Kupci*

Kupci su najvažniji čimbenik vanjske okoline organizacije koji izravno utječe na nju i njezinu strukturu. Općenito, organizacije postoje kako bi zadovoljile želje i potrebe kupaca te ostvarile prihod te razlog svog postojanja.

Postoji tzv. kupcima orijentirana organizacija koja posjeduje strukturu koja nije primjerena potrebama i interesima kupaca. O njihovim odlukama da kupe ili ne kupe proizvod ovisi budućnost organizacije.

Pristup kupcima mora biti različit, jedinstven te je nužno upoznati tržište kojemu se organizacija obraća s proizvodima i uslugama. Oni kao čimbenici organizacije izazivaju njezine promjene, u prvom redu prodaje.

Ako se na tržištu prodaje pojavi slobodan prostor za plasman dodatne količine proizvoda, da bi organizacija zadovoljila tu novu naraslu potražnju, mora reorganizirati prodaju te proizvodnju koja u konačnici mora i proizvesti te dodatne količine.



### 5.2.2. Konkurencija

Konkurencija predstavlja natjecanje između najmanje dva pojedinca, grupe te organizacija. Ona nastaje kada se najmanje dvije stranke zalažu za cilj koji se ne može dijeliti.

Također predstavlja čimbenik organizacije koji je nemoguće kontrolirati. Pojavljuje se bez najave, iznenada i protivno našoj volji. Danas je gotovo na svim područjima veća nego ikada u povijesti, odnosno računalo i komunikacijska tehnologija omogućile su da se bilo koji proizvod putem interneta nađe na svjetskom tržištu i da ima svjetsku tehnologiju.

Najvećom se konkurencijom smatra organizacija iz iste djelatnosti. Međutim da bi netko bio konkurent treba biti podjednake snage, odnosno tržišnog potencijala kao i ostali u toj industriji.

Organizacije se sve više moraju baviti konkurencijom, kako bi imale odgovarajuće odgovore na njezine poteze. Najbolji je odgovor na izazove konkurencije strategija organizacije koja mora biti jedinstvena, odnosno samo se odgovarajućom strategijom može oduprijeti konkurenciji, ali pretpostavka je za to kvaliteta proizvoda i konkurentna cijena u skladu s kvalitetom.

Ako se na tržištu organizacije pojave novi konkurenti, odgovor organizacije u prvom redu ovisit će o tome koliki je njihov tržišni potencijal te o kvaliteti njihovih proizvoda, te će ovisno o tome, organizacija birati odgovarajuću strategiju kao odgovor na izazov konkurencije.

Ako se na tržištu organizacije pojave zamjenski proizvodi, odgovor organizacije ovisit će o tome mogu li oni doista zamijeniti proizvod organizacije te kakva je njihova kvaliteta i koliki im je udio u ponudi.

Da bi organizacija pobijedila konkurenciju, uvijek mora imati bolje rješenje od nje.

### 5.2.3. Dobavljači

Organizacije se na tržištu nabave susreću s tržištem dobavljača za sirovine, materijal, energiju, novac, proizvode, dijelove, te stoga dobavljači predstavljaju relevantan čimbenik vanjske okoline organizacije. Naime, od dobavljača se nabavlja sve što je potrebno za proizvodnju robe ili usluga.

S obzirom na različitost inputa u organizaciji, može se reći da će utjecaj dobavljača kao vanjskog čimbenika organizacije, odraziti na brojne aspekte organizacije, tj. nije svejedno nabavlja li se novac, energija, sirovine ili gotov proizvod. Isto tako, utjecaj dobavljača ovisit će o pregovaračkoj moći dobavljača.

Dobavljači predstavljaju izuzetno važan čimbenik okoline organizacije, veliku važnost u upravljanju nabavom ima uvođenje sustava nabave upravo na vrijeme. On unapređuje odnose između kupca i dobavljača i donosi im višestruke koristi.

On-line veze između kupaca i dobavljača omogućuju da se, kada u kupca zaliha materijala padne na određenu razinu, odmah automatski aktivira narudžba u dobavljača, kako bi on mogao opskrbiti svog kupca na vrijeme.

Orijentacija na samo jednog ili samo nekoliko dobavljača postaje sve više praksa organizacija u nekim djelatnostima, među kojima se ističe automobilska industrija. Razlog tome su manji troškovi nabave te sigurnost isporuka i kvalitete proizvoda s obzirom na partnerske odnose koji se uspostave između kupca i dobavljača.

Odnos kupaca i dobavljača određen je pregovaračkom moći kupca, odnosno dobavljača. U pravilu, kupac je glavni, međutim postoje robe, proizvodi te usluge kod kojih je pregovaračka moć dobavljača veća, jer je riječ o rijetkom dobru, specifičnom znanju ili neobnovljivom izvoru energije. U toj se situaciji organizacija kupca treba prilagoditi svakoj od tih mogućih situacija, pa svoje pregovaračke sposobnosti mora uskladiti sa stvarnom, tj. objektivnom pozicijom u kojoj je kao kupac.

#### 5.2.4. Tržište rada

Tržište rada odnosi se na ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije iz koje ona može dobiti zaposlenike koji su joj potrebni. Ljudi predstavljaju jedini živi element organizacije, pa su prema tome i najdragocjeniji potencijal. O kvaliteti ljudskog potencijala, znanju i sposobnosti, ponajviše ovisi uspjeh organizacije.

Kvalitetni i sposobni zaposlenici, uspješno će odgovoriti na sve izazove iz okoline, zbog toga su od presudne važnosti kvalitetni, obrazovani i sposobni zaposlenici.

Problem se javlja kada organizacije nemaju mogućnost najboljih, odnosno najspособnijih zaposlenika. Nije isto nalazi se ona u gradu s jakim industrijom i cjelokupnim gospodarstvom s mogućnošću izbora najboljih suradnika ili pak je smještena u nekoj ruralnoj sredini koja nije izbor i ne privlači kvalitetne ljude.

S ljudima koji posjeduju znanje može se neutralizirati utjecaj brojnim čimbenika vanjske okoline organizacije i steći prednost pred jakim konkurencijom. Kvalitetni i sposobni ljudi su oni koji posjeduju potrebna znanja te predstavljaju najveću konkurentsku prednost svake organizacije.

## 6. POSLOVNA ANALIZA TVRTKE KONZUM D.D

### 6.1. Povijesni razvoj Konzuma

Konzum otvara prvu samoposlugu 1957. godine u Zagrebu, dok 1992. godine postaje dioničko društvo. Nakon toga Agrokor preuzima kontrolni paket dionica i postaje većinski vlasnik.

1995. godine mijenja ime iz Unikonzuma u Konzum te rekonstruira poslovanje prema projektu konzultanta. U prosincu te iste godine otvoren je prvi supermarket po zapadnoeuropskim standardima u Hrvatskoj, odnosno Super Konzum.

Konzum se 2000. godine širi izvan zagrebačkog područja na teritorij čitave Hrvatske - Pulu, Crikveničku rivijeru, Split, Bjelovar, Varaždin, Karlovac te dolazi

do otvaranja logističko - distribucijskog centra u Zagrebu, najvećeg u ovom dijelu Europe. Uvodi privatnu marku K-Plus.

2003. godine ostvaruje rast prometa od 45% i intenzivno širi ukupne prodaju površinu s čak 70 prodajnih mjesta.

Nagradna igra "Konzum traži svog Milijunaša" imala je najveći pojedinačni iznos nagrade u organizaciji nagradnih igara. Ukupan broj zaposlenih porastao je sa 5.000 u 2002. godini na 7.000 u 2003. godini.

VELPRO postaje novi brand u veleprodajnom segmentu poslovanja.

Također, Konzum je prisutan u svim hrvatskim županijama te kupcima nudi kontinuitet i standardizaciju ponude i usluge diljem cijele Hrvatske.

Krajem 2006. godine otvorena je najveća Konzum-ova prodavaonica u Hrvatskoj – Super Konzum Tower Centar u Rijeci koji nudi više od 40.000 artikala.

Nastavlja s kontinuiranim ulaganjem u nove prodajne prostore, pa je tako otvoreno 40 novih prodajnih mjesta od čega 4 Super Konzum prodavaonice Konzumovog najvećeg formata, a završena je i izgradnja logističko-distributivnog centra u Zagrebu.

Započela je dostava Konzum Internet prodavaonice na širem području Splita, a po prvi put je uvedena i usluga plaćanja računa s 2 d bar kodom, koji kupci prepoznaju kao izuzetno praktičnu i povoljnu.

Započeo MultiPlusCard - prvi koalicijski program nagrađivanja vjernosti koji u suradnji s renomiranim partnerima znatno proširuje mogućnosti sakupljanja i korištenja nagradnih bodova.

U 2012. godini Konzum je postao prvi trgovački lanac u Hrvatskoj koji je uveo uslugu samonaplatnih benzinskih postaja. Riječ je o inovativnom projektu koji koristi najsuvremeniju samonaplatnu tehnologiju i trenutno je Konzum Benz na raspolaganju svojim korisnicima na četiri lokacije: u Zagrebu, Sesvetama, Ivanić Gradu te Sisku.

U suradnji sa Zagrebačkom bankom, Konzum je svojim kupcima ponudio još jednu dodatnu uslugu podizanja gotovine na blagajnama svojih prodajnih mjesta. Cilj ove usluge je brza, jednostavna i sigurna isplata novca u gotovini korisnicima debitnih i kreditnih kartica koristeći dostupnost široke mreže Konzum prodavaonica.

2015. godine unaprijeđena je Konzum Internet prodavaonica, te Kozmo postaje dio istog.

## *6.2. Općenito o tvrtki Konzum d.d.*

Konzum d.d. je najveći hrvatski maloprodajni lanac s udjelom od oko 30% na hrvatskom tržištu. Prema ukupnom prihodu, Konzum je druga najveća tvrtka u Hrvatskoj iza INA-e. U većinskom je vlasništvu tvrtke Agrokor. Zapošljava više od 12.700 ljudi, a u Hrvatskoj ima više od 700 prodavaonica.

Konzumove prodavaonice nazivaju se: Konzum, Konzum Maxi ili Super Konzum u skladu s njihovim veličinama.

Konzum maxi predstavlja srednju verziju Konzumovih supermarketa, dok je Super Konzum najveća verzija iz raspona Konzumovih supermarketa.

KPlus brand označava dugogodišnju tradiciju poslovanja i poznavanja želja potrošača te partnerski odnos s proizvođačima omogućili su uvođenje proizvoda K Plus u Konzumove prodavaonice.

U asortimanu Konzumove K Plus trgovačke marke kupci mogu pronaći više od 700 proizvoda, izvrsne kvalitete i izuzetno povoljnih cijena.

Segment prehrane čini ponuda K Plus proizvoda te proizvodi Volim najbolje, dok su u kategoriji neprehrambenih proizvoda prisutne marke K home i K style, Era asortiman za pranje rublja, Dax sredstva za čišćenje, Olea higijenski i kozmetički proizvodi, Dentoral za higijenu zubi i usne šupljine, Bebe asortiman pelena i proizvoda za njegu bebine i mamine kože, ManXtreme brijaći aparati i sredstva za brijanje.

U *K Home* asortimanu može se pronaći puno različitih proizvoda kućanskog tekstila za kuhinju, spavaću sobu ili kupaonicu. Također, sadrži i veliki izbor posuđa za pripremu i serviranje jela.

*K style* robni asortiman uveden je 2002 godine gdje se u ponudi može naći udobna odjeća, odnosno donje rublje, pamučne majice za svu dob.

*Era* predstavlja asortiman u kojem se mogu pronaći praškasti i tekući deterdženti za strojno pranje rublja u više mirisa, tekući deterdžent za pranje te omekšivači rublja, sredstva za odstranjivanje mrlja te sredstva protiv kamenca.

*Dax* linija proizvoda sadrži sve što je potrebno za čišćenje doma te održavanje svježine i mirisa

*Be Be* asortiman sadržava sve što je potrebno za higijenu i njegu bebine kože i kose, ali i ulja i kreme za zaštitu i njegu mamine kože u trudnoći. U asortimanu *Be Be* može se pronaći i veliki izbor udobnog pamučnog odjevnog tekstila za bebe te dječje rublje.

### 6.3. Vizija poduzeća

Jedan od glavnih prioriteta tvrtke Konzum d.d. je zasigurno biti najbolji trgovački lanac u regiji. Također, vrlo je bitno da u definiranju vizije sudjeluju svi zaposlenici, a to znači da će Konzum d.d. biti poželjan poslodavac.

Vizija mora obuhvaćati nove, pozitivne promjene, odnosno razvoj novih proizvoda, uvođenje novih tehnologija, zapošljavanje ljudi s novim znanjima.

Društvena odgovornost te pouzdan partner glavni su temelji vizije. Vrijednosti na kojima treba temeljiti uspjeh su: kvaliteta, uslužnost, povjerenje, inovativnost i razumijevanje potreba kupaca.

Viziju treba implementirati na takav način da svi zaposlenici u poduzeću budu motivirani za rad.

#### *6.4. Misija*

Misija predstavlja motivaciju za pokretanje poduzetničkog pothvata, odnosno djeluje kao alat za komuniciranje. Konzum d.d. nastoji pružiti svakom kupcu najbolju vrijednost za novac kroz vrhunsku uslugu i zadovoljstvo kupnje te pomno izabran asortiman kvalitetnih roba s naglaskom na svjež, zdravo i domaće. Potrošači, njihova brojnost te zadovoljstvo jedan su od temeljnih sastavnica misije.

Vrlo je bitno da u poslovnicaama vlada motivirajuće radno okruženje koje potiče stalna poboljšanja i predanost radu. Inovativnim proizvodima usredotočuju se na potrebe svojih klijenata te potražnju na tržištu. Djeluju kao ujedinjena tvrtka kako bi potaknuli zajedništvo, povećali efikasnost te pratili poslovne procese.

#### *6.5. Ciljevi*

Ciljevi su postignuća koja se žele ostvariti, te predstavljaju definirane pozicije koje poduzeće želi dostići.

U glavne ciljeve koje Konzum ističe ubrajaju se: trajno poboljšanje vlastite učinkovitosti putem isporuka proizvoda i usluga po pristupačnim cijenama uz izraženu socijalnu osjetljivost, visoka kvaliteta proizvoda i usluga, prepoznatljiva i suvremena rješenja za neki problem, zadovoljavanje kvalitete koja pridonosi većoj kvaliteti življenja.

Od izuzetnog je značaja dobar odnos proizvođač/dobavljač - distributer, djelatnik - kupac koji predstavlja temelj kvalitetne poslovne suradnje.

Kao vodeći nacionalni trgovački lanac, Konzum svojim djelovanjem želi potaknuti razvoj lokalne infrastrukture i komunalnih servisa te izgradnjom partnerskog odnosa s lokalnom zajednicom ostvariti zajedničke ciljeve.

Jedan od glavnih ciljeva je jačanje maloprodaje kroz formate srednjih i većih supermarketa, kontinuirano unapređenje postojeće prodajne mreže te daljnji razvoj vlastite robne marke. Različite vrste nagrada, materijalnih ili

nematerijalnih, za one koji su ostvarili zadane ciljeve, povećavaju radnu uspješnost organizacije i pridonosi motivaciji oni koji ih ostvaruju.

Tablica 3: Bilanca dioničkog društva

Matični broj (MB): 03280756		Za razdoblje: 2015-14	
<b>Bilanca dioničkog društva</b>			
(iznosi u tisućama kn)			
Pozicija	AOP	31.12.2014	31.12.2015
<b>AKTIVA</b>			
<b>A) Potraživanja za upisani, a neuplaćeni kapital</b>	<b>001</b>		
<b>B) Dugotrajna imovina (AOP 003+004+005+006)</b>	<b>002</b>	<b>2.757.257</b>	<b>3.131.192</b>
Nematerijalna imovina	003	149.165	79
Materijalna imovina	004	2.390.663	2.638.028
Financijska imovina	005	217.091	493.085
Potraživanja	006	338	
<b>C) Kratkotrajna imovina (AOP 008+009+010+011+012)</b>	<b>007</b>	<b>1.659.149</b>	<b>2.140.531</b>
Zalihe	008	652.979	862.512
Potraživanja od kupaca	009	665.991	736.180
Ostala potraživanja	010	43.103	50.624
Financijska imovina	011	196.546	275.877
Novac na računu i blagajni	012	100.530	215.338
<b>D) Plaćeni troškovi budućeg razdoblja, nedospjela naplata prihoda</b>	<b>013</b>	<b>22.938</b>	<b>36.480</b>
<b>E) Gubitak iznad visine kapitala</b>	<b>014</b>		
<b>UKUPNO AKTIVA (AOP 001+002+007+013+014)</b>	<b>015</b>	<b>4.439.344</b>	<b>5.308.203</b>
<b>PASIVA</b>			
<b>A) Kapital i rezerve (AOP 017+018+019)</b>	<b>016</b>	<b>661.944</b>	<b>905.549</b>
Upisani kapital	017	227.029	227.029
Rezerve**	018	302.722	453.692
Dobit/gubitak tekuće godine*	019	132.193	224.828
<b>B) Manjinski interesi</b>	<b>020</b>		
<b>C) Dugoročna rezerviranja za rizike i troškove</b>	<b>021</b>		
<b>D) Dugoročne obveze</b>	<b>022</b>	<b>412.713</b>	<b>398.172</b>
<b>E) Kratkoročne obveze (AOP 024+025+026)</b>	<b>023</b>	<b>3.315.958</b>	<b>3.986.743</b>
Obveze prema dobavljačima	024	1.790.140	1.770.255
Kratkoročne financijske obveze	025	468.854	490.504
Ostale kratkoročne obveze	026	1.056.964	1.725.984
<b>F) Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg</b>	<b>027</b>	<b>48.729</b>	<b>17.739</b>
<b>UKUPNA PASIVA (AOP 016+020+021+022+023+027)</b>	<b>028</b>	<b>4.439.344</b>	<b>5.308.203</b>

Izvor: Konzum d.d.

Tablica prikazuje bilancu poduzeća Konzum d.d. U njoj su iskazani svi financijski pokazatelji poslovanja tekuće godine (2015.) te poboljšanje u odnosu na financijske pokazatelje u 2014. godini. Iz bilance je vidljiv porast dugotrajne imovine koja je iznosila 3.131.192.000,00 kuna, dok je kratkotrajna imovina iznosila 2.140.531.000,00 kuna. Ukupna aktiva iznosila je 5.308.203.000,00 kn što je porast u iznosu od 868.859.000,00, u odnosu na 2014. godinu, dok je pasiva u odnosu na 2014. također imala lagani porast.



Tablica 4: Račun dobiti i gubitka

Tvrtka: <b>KONZUM D.D.</b>					
Matični broj (MB): <b>03280756</b>		Za razdoblje: <b>2015-14</b>			
<b>Račun dobiti i gubitka dioničkog društva</b>					
(iznosi u tisućama kn)					
Pozicija	AOP	01.01.-31.12.2014.		01.01.-31.12.2015.	
		Kumulativno	Tromjesečje	Kumulativno	Tromjesečje
<b>PRIHODI</b>					
<b>A) Prihodi (AOP 031+032+033)</b>	<b>030</b>	<b>9.714.091</b>	<b>2.688.041</b>	<b>10.854.387</b>	<b>2.930.849</b>
Prihodi od prodaje u zemlji	031	8.913.318	2.320.157	9.760.900	2.430.195
Prihodi od prodaje u inozemstvu	032	89.362	59.259	176.356	90.314
Ostali prihodi	033	711.411	308.625	917.131	410.340
<b>B) Financijski prihodi (AOP 035+036)</b>	<b>034</b>	<b>20.567</b>	<b>8.458</b>	<b>30.481</b>	<b>7.831</b>
Pozitivne tečajne razlike	035	7.520	3.311	10.012	2.097
Kamate i ostali financijski prihodi	036	13.047	5.147	20.469	5.734
<b>C) Izvanredni prihodi</b>	<b>037</b>				
<b>PRIHODI UKUPNO (AOP 030+034+037)</b>	<b>038</b>	<b>9.734.658</b>	<b>2.696.499</b>	<b>10.884.868</b>	<b>2.938.680</b>
<b>RASHODI</b>					
<b>D) Promjene u zalihama gotovih proizvoda i</b>	<b>039</b>				
<b>E) Rashodi (AOP 041+042+043+044+045)</b>	<b>040</b>	<b>9.469.599</b>	<b>2.651.582</b>	<b>10.459.742</b>	<b>2.718.119</b>
Materijalni troškovi i troškovi prodane robe	041	8.235.034	2.225.373	9.062.376	2.298.015
Troškovi osoblja	042	699.281	213.324	804.585	241.616
Amortizacija	043	91.238	24.990	111.376	30.358
Vrijednosno usklađenje i rezerviranja	044	10.382	5.826	16.482	9.599
Ostali troškovi iz osnovne djelatnosti	045	433.664	182.069	464.923	138.531
<b>F) Financijski rashodi (AOP 047+048)</b>	<b>046</b>	<b>90.413</b>	<b>11.330</b>	<b>127.332</b>	<b>60.593</b>
Negativne tečajne razlike	047	1.249	-1.220	5.996	3.889
Kamate i ostali financijski rashodi	048	89.164	12.550	121.336	56.704
<b>G) Izvanredni rashodi</b>	<b>049</b>				
<b>UKUPNI RASHODI (AOP 039+040+046+049)</b>	<b>050</b>	<b>9.560.012</b>	<b>2.662.912</b>	<b>10.587.074</b>	<b>2.778.712</b>
<b>DOBITAK ILI GUBITAK</b>					
Dobit ili gubitak prije oporezivanja* (AOP 038-05)	051	174.646	33.587	297.794	159.968
Porez na dobit	052	42.453	27.250	72.966	45.811
<b>Dobit ili gubitak nakon oporezivanja (AOP 051-052)</b>	<b>053</b>	<b>132.193</b>	<b>6.337</b>	<b>224.828</b>	<b>114.157</b>

Izvor: Konzum d.d.

Tablica prikazuje ukupne prihode i rashode te ostvarenu dobit u tekućoj godini u visini od 297.794.000,00 kuna prije oporezivanja, porez na ostvarenu dobit iznosio je 72.966.000,00 kuna, pa je tako neto ostvarena dobit tekuće godine iznosila 224.828.000,00 kuna. Ukupni prihodi iznosili su 10.884.868.000,00 kn dok su ukupni rashodi iznosili 10.587.074.000,00 kuna.

Tablica 5: Izvještaj o novčanom toku dioničkog društva

<b>Izvještaj o novčanom toku dioničkog društva</b>			
(iznosi u tisućama kn)			
<b>Pozicija</b>	<b>AOP</b>	<b>Isto razdoblje prethodne godine</b>	<b>Tekuće razdoblje</b>
<b>A) Neto novčani tok od poslovnih aktivnosti (zbroj)</b>	<b>056</b>	<b>332.727</b>	<b>663.572</b>
Dobit / gubitak nakon poreza	057	132.193	224.828
Amortizacija	058	91.238	111.376
Povećanje / smanjenje vrijednosti zaliha	059	-77.440	-209.533
Povećanje / smanjenje potraživanja od	060	-167.863	-43.102
Povećanje / smanjenje ostalih kratkoročnih	061	-14.629	-34.606
Povećanje / smanjenje plaćenih troškova	062	-3.867	-13.543
Povećanje / smanjenje kratkoročnih obveza	063	442.163	58.266
Povećanje / smanjenje dugoročnih	064	0	0
Povećanje / smanjenje ogođenog plaćanja	065	-10.980	-30.991
Povećanje / smanjenje potraživanja za	066	0	0
Povećanje / smanjenje dugoročnih	067	207	338
Povećanje / smanjenje kratkotrajne	068	20.233	-79.332
Povećanje / smanjenje ostalih dugoročnih	069	0	0
Povećanje / smanjenje ostalih stavki	070	-78.528	679.871
<b>B) Neto novčani tok od investicijskih aktivnosti</b>	<b>071</b>	<b>-380.384</b>	<b>-475.255</b>
Kupnja materijalne i nematerijalne	072	-369.886	-605.242
Stjecanje podružnica	073	-6.132	-259.435
Stjecanje manjinskih interesa	074	-26.167	18.567
Povećanje / smanjenje financijske	075	8.718	-35.125
Primici od prodaja materijalne i	076	43.353	437.446
Isplaćene dividende	077	-30.270	-31.466
Povećanje / smanjenje ostalih stavki	078	0	0
<b>C) Neto novčani tok od financijskih aktivnosti</b>	<b>079</b>	<b>65.805</b>	<b>-73.509</b>
Povećanje kapitala novom emisijom dionica	080	0	0
Povećanje / smanjenje dugoročnih obveza	081	-55.706	0
Povećanje / smanjenje ostalih dugoročnih	082	72.963	-14.541
Povećanje / smanjenje kratkoročnih obveza	083	48.548	-58.968
Povećanje / smanjenje ostalih stavki	084	0	0
<b>D) Neto povećanje / smanjenje novčanih</b>	<b>085</b>	<b>18.148</b>	<b>114.808</b>
<b>Novčana sredstva i novčani ekvivalenti na</b>	<b>086</b>	<b>82.382</b>	<b>100.530</b>
<b>Novac i novčani ekvivalenti na kraju razdoblja</b>	<b>087</b>	<b>100.530</b>	<b>215.338</b>

\* Kod AOP pozicija koje umanjuju novčani tok upisuju se s negativnim predznakom

Izvor: Konzum d.d.

AOP- automatska obrada podataka

Tablica 5. prikazuje priljeve (primitke) i odljeve (izdatke) sa žiro računa poduzeća. Vidljivo je povećanje financijske aktivnosti poduzeća u odnosu na prethodno razdoblje u iznosu od 115,338.000,00 kuna. Iz prikazanih podataka vidljiva je sposobnost poduzeća da svojim aktivnostima generira novac i potrebu poduzeća za novcem, te pokazuje likvidnost i solventnost poduzeća.

## 7. REZULTATI I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U ovim dijelu rada prezentirani su rezultati istraživanja o utjecaju sustava ocjenjivanja radnog učinka i sustava nagrađivanja na radni učinak tvrtke Konzum d.d.

Istraživanje sam provela na tri različite lokacije tvrtke Konzum d.d. na koje se ukupno odazvalo 42 ispitanika.

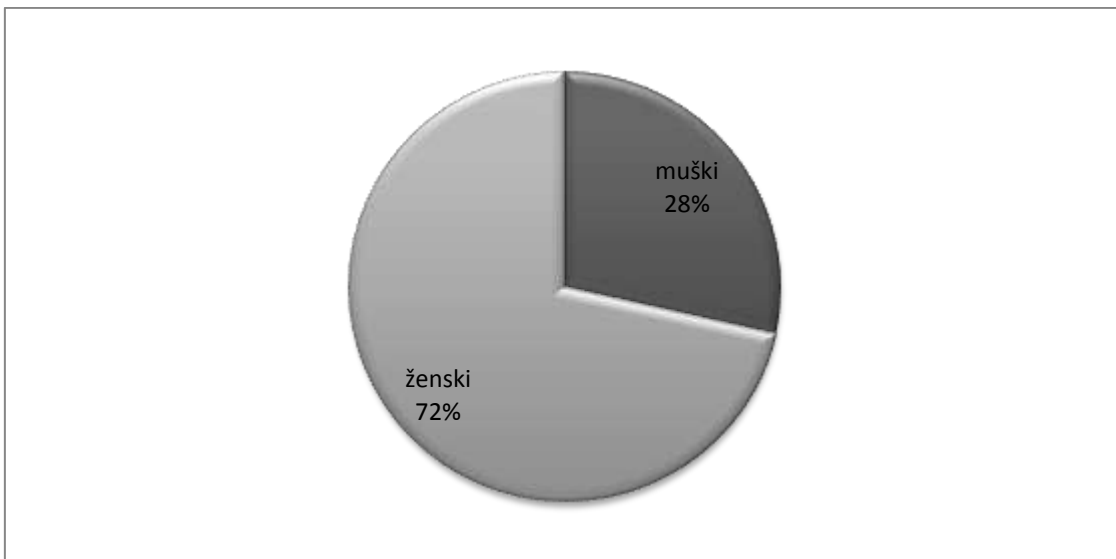
Na tom sam primjeru istraživala što utječe na učinak organizacije te što točno motivira zaposlenike na efikasnost rada te koje je njihovo zadovoljstvo visinom primanja koja ostvaruju svojim radom u tvrtki u kojoj su zaposleni. Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika koji je sadržavao ukupno 9 pitanja. 42 upitnika ispravno su ispunjena. Pitanja koja su se odnosila na sustav ocjenjivanja radnog učinka i sustav nagrađivanja, ispitanici su mogli odgovoriti zaokruživanjem jednog od 5 ponuđenih odgovora koje sam poredala po intenzitetu, odnosno od izrazito povoljnih do izrazito nepovoljnih.

*Tablica 6: Spolna struktura zaposlenika*

SPOL ISPITANIKA:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA(%):
MUŠKI	12	28,47%
ŽENSKI	30	71,43%
UKUPNO:	42	100,00%

Izvor: Izradila autorica

U tablici 6. prikazana je spolna struktura ispitanika. Od 42 ispitanika 28,47% osoba je muškog spola, a 71,43% ženskog spola, iz čega je vidljivo da je u tvrtki zaposlena velika većina žena.



*Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika*

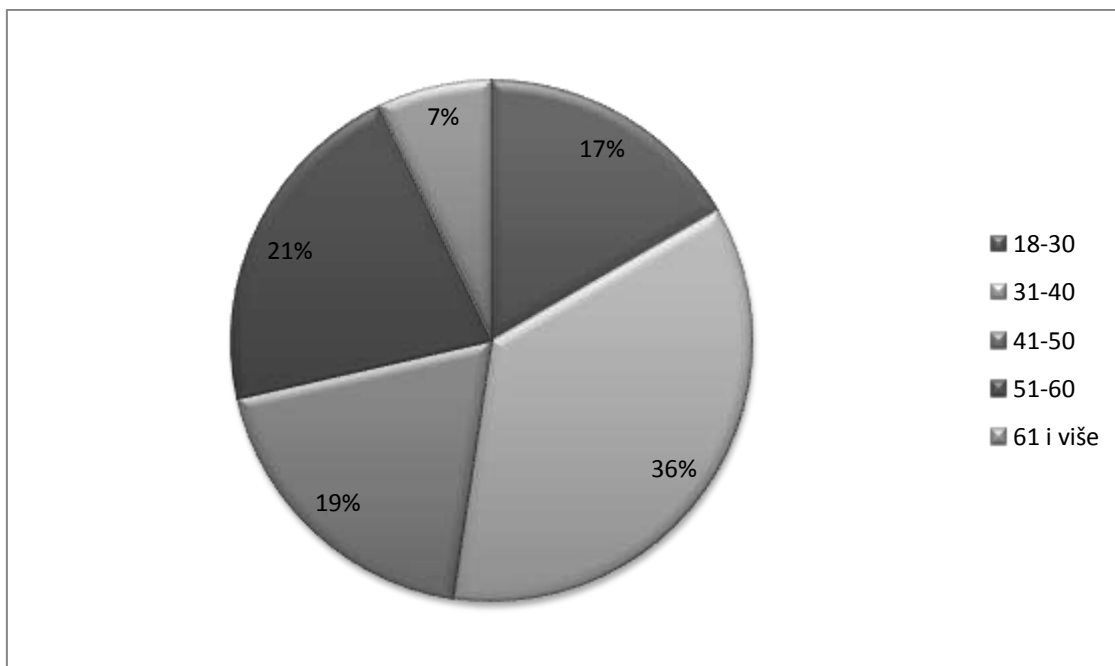
Izvor: Izradila autorica

*Tablica 7: Dobna struktura zaposlenika*

DOB:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA(%):
18-30	7	16,67%
31-40	15	35,71%
41-50	8	19,05%
51-60	9	21,43%
61 i više	3	7,14%
<b>UKUPNO:</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice 7. vidljivo je da je dobna struktura ispitanika mješovita. Najveći broj ispitanika je u životnoj dobi od 31 do 40 godina, njih 35,71%. Nakon toga slijede ispitanici u dobi od 51 do 60 godina kojih je 21,43%, 19,05% ispitanika je u dobi od 41 do 50 godina, 16,67% ispitanika je u dobi od 18 - 30 godina, dok je najmanje ispitanika koji imaju 61 godinu i više, njih 7,14%.



*Grafikon 2: Dobna struktura ispitanika*

Izvor: Izradila autorica

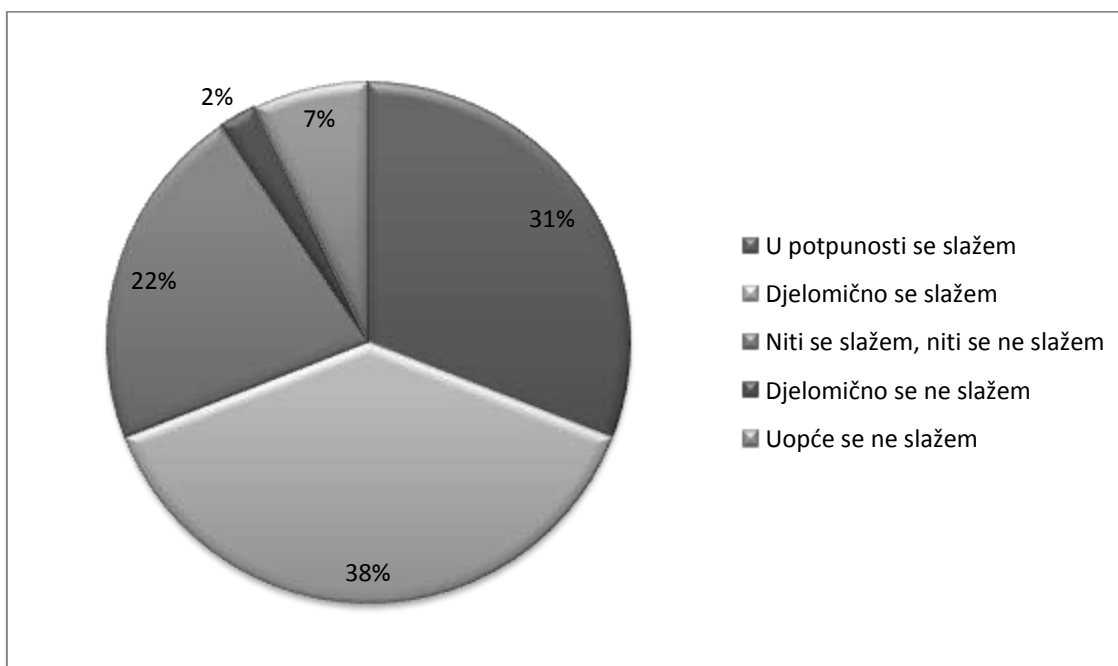
*Tablica 8: Utjecaj boljih međuljudskih odnosa na radnu motivaciju i efikasnost rada*

R. BROJ:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA(%):
1.	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM	13	30,95%
2.	DJELOMIČNO SE SLAŽEM	16	38,10%
3.	NITI SE SLAŽEM, NITI SE NE SLAŽEM	9 1	21,43% 2,38%
4.	DJELOMIČNO SE NE SLAŽEM		
5.	UOPĆE SE NE SLAŽEM	3	7,14%
UKUPNO:		42	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Prema podacima koji su prikazani u tablici, 38,10 % ispitanika odgovorilo je da se djelomično slaže s tvrdnjom bolji međuljudski odnosi utječu na njihovu efikasnost rada, odnosno njih 30,95% u potpunosti se slaže s navedenom

tvrdnjom. Naime, radi se o velikom broju ispitanika koji smatraju da će suradnja između zaposlenika motivirati ih na bolje izvršenje ciljeva koji su im postavljeni. Stoga se stavlja naglasak da je organizaciji potreban timski rad, međusobno uvažavanje te tolerancija, samim time će atmosfera i komunikacija biti bolja, a problemi do kojih dolazi, lakše će se riješiti.



*Grafikon 3: Utjecaj boljih međuljudskih odnosa na radnu motivaciju i efikasnost rada*

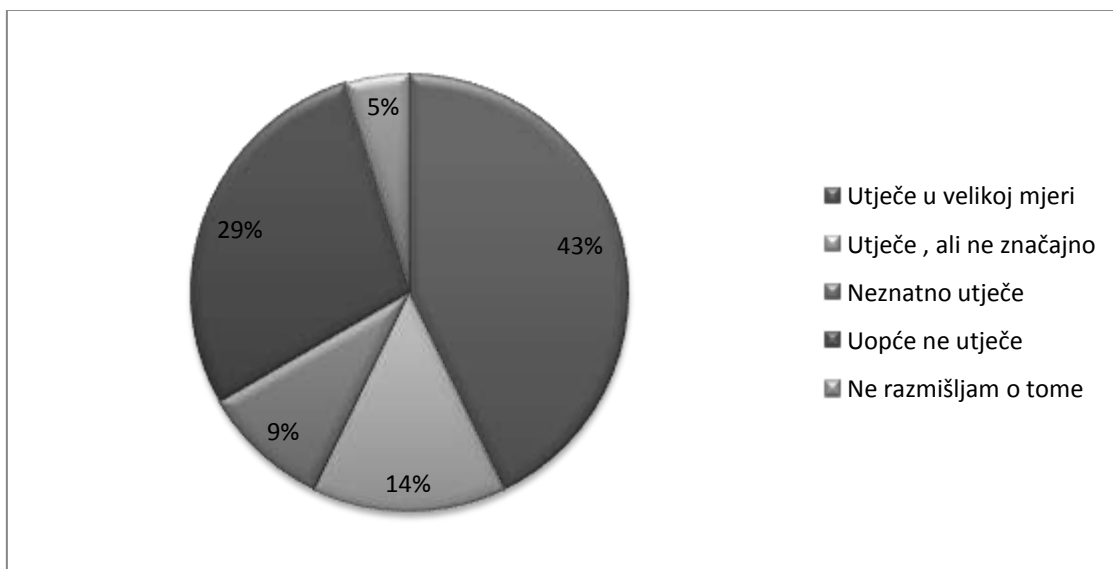
Izvor: Izradila autorica

Tablica 9: Utjecaj visine zarade na rad zaposlenika

R. BROJ:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA(%):
1.	UTJEČE U VELIKOJ MJERI	18	42,86%
2.	UTJEČE,ALI NE ZNAČAJNO	6	14,29%
3.	NEZNATNO UTJEČE	4	9,52%
4.	UOPĆE NE UTJEČE	12	28,57%
5.	NE RAZMIŠLJAM O TOME	2	4,76%
UKUPNO:		42	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Na pitanje u kojoj mjeri visina zarade utječe na njihov rad, najveći dio ispitanika, njih čak 42,86% odgovorilo je da značajno utječe, što je razumljivo jer ljudi rade kako bi osigurali materijalnu egzistenciju. No 28,57% ispitanika odgovorilo je da visina zarade uopće ne utječe na njihov rad. Različiti ljudi imaju različite želje, potrebe, ciljeve koji ih pokreću i utječu na njihovu motivaciju. Razlog ovakvim odgovorima može se tražiti u tome što zaposlenike mogu više zadovoljavati neki nematerijalni oblici kompenzacija kao što je, primjerice rad i komunikacija s ljudima.



Grafikon 4: Utjecaj visine zarade na rad zaposlenika

Izvor: Izradila autorica

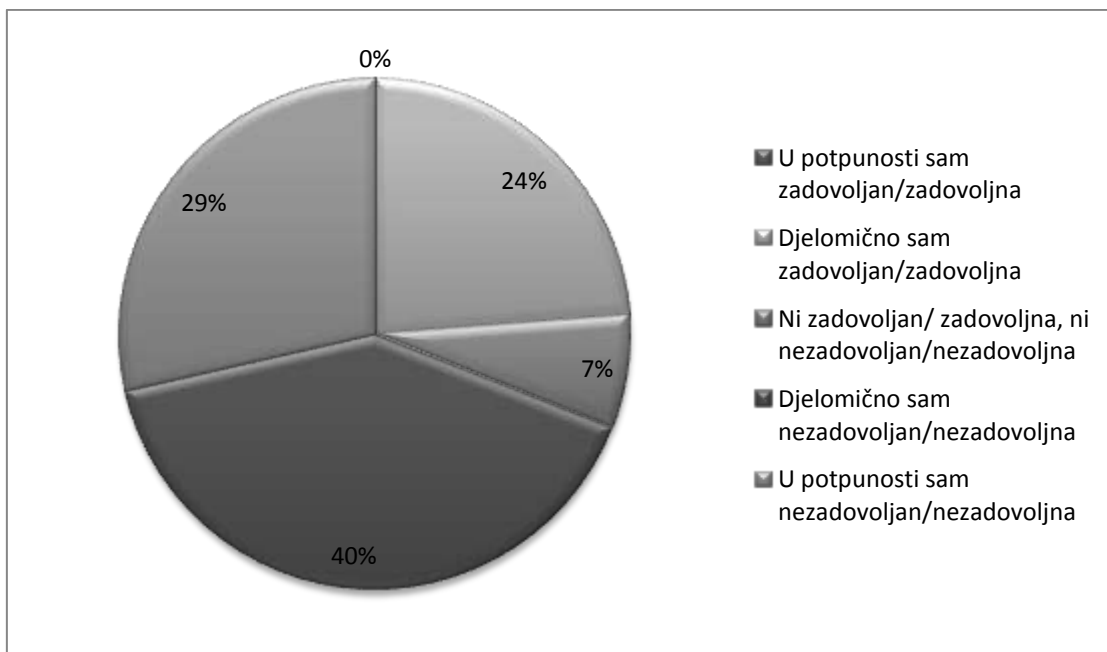
Tablica 10: Zadovoljstvo postojećim sustavom nagrađivanja za uspješno obavljanje posla (stimulacija)

R. BROJ:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA(%):
1.	U POTPUNOSTI SAM ZADOVOLJAN/ZADOVOLJNA	0	0,00%
2.	DJELOMIČNO SAM ZADOVOLJAN/ZADOVOLJNA	10	23,81%
3.	NI ZADOVOLJAN/ZADOVOLJNA NI NEZADOVOLJAN/NEZADOVOLJNA	3	7,14%
4.	DJELOMIČNO SAM NEZADOVOLJAN/NEZADOVOLJNA	17	40,48%
5.	U POTPUNOSTI SAM NEZADOVOLJAN/NEZADOVOLJNA	12	28,57%
UKUPNO:		42	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Odgovor ispitanika na pitanje o njihovom zadovoljstvu postojećim sustavom nagrađivanja koji primaju vrlo su zabrinjavajući. Nitko od ispitanika nije odgovorio da je u potpunosti zadovoljan postojećim sustavom kompenzacija, naprotiv čak njih 40,48% ukupno ispitanih djelomično je nezadovoljno, a 28,57% ih je potpuno nezadovoljno. U organizaciji je potrebna reforma što se tiče primanja nagrada, odnosno osnovu za poticaj efikasnosti ne bi trebale predstavljati godine radnog staža, već radni učinak zaposlenika.





*Grafikon 5: Zadovoljstvo postojećim sustavom nagrađivanja za uspješno obavljanje posla*

Izvor: Izradila autorica

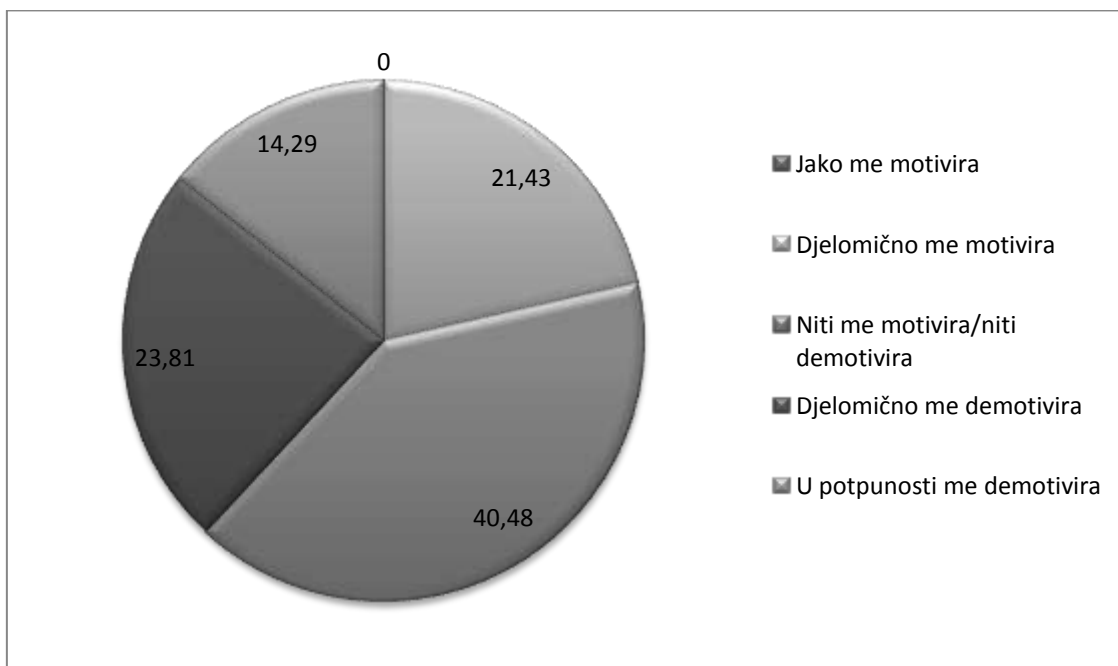
*Tablica 11: Utjecaj postojećeg sustava nagrađivanja na motivaciju zaposlenika*

R. BROJ:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA(%):
1.	JAKO ME MOTIVIRA	0	0,00%
2.	DJELOMIČNO ME MOTIVIRA	9	21,43%
3.	NITI ME MOTIVIRA NITI DEMOTIVIRA	17	40,48%
4.	DJELOMIČNO ME DEMOTIVIRA	10	23,81%
5.	U POTPUNOSTI ME DEMOTIVIRA	6	14,29%
UKUPNO:		42	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Na pitanje u kojoj mjeri ih sustav nagrađivanja koji se primjenjuje u organizaciji u kojoj rade motivira u obavljanju njihova posla, 40,48% ispitanika odgovorilo je da postojeći sustav nagrađivanja nema utjecaj na njihovu radnu motivaciju, odnosno ne djeluje na njih ni motivirajuće ni demotivirajuće.

Samo 21,43% izjavilo je da ih postojeći sustav nagrađivanja djelomično motivira, dok nitko od ispitanika nije odgovorio da ga jako motivira, što je zabrinjavajuće. Također, značajni dio ispitanika, izjavio je da ih sustav nagrađivanja koji se primjenjuje djelomično ili čak u potpunosti demotivira. Iz navedenih podataka zaključujemo da sustav nagrađivanja koji se primjenjuje u poslovnici Konzuma d.d. nije adekvatno oblikovan jer je osnova sustava da nagradi svoje zaposlenike za njihov rad kako bi bili što bolje efikasni i imali motivaciju za rad kako bi što bolje izvršavali svoje radne obaveze.



*Grafikon 6: Utjecaj postojećeg sustava nagrađivanja na motivaciju zaposlenika*

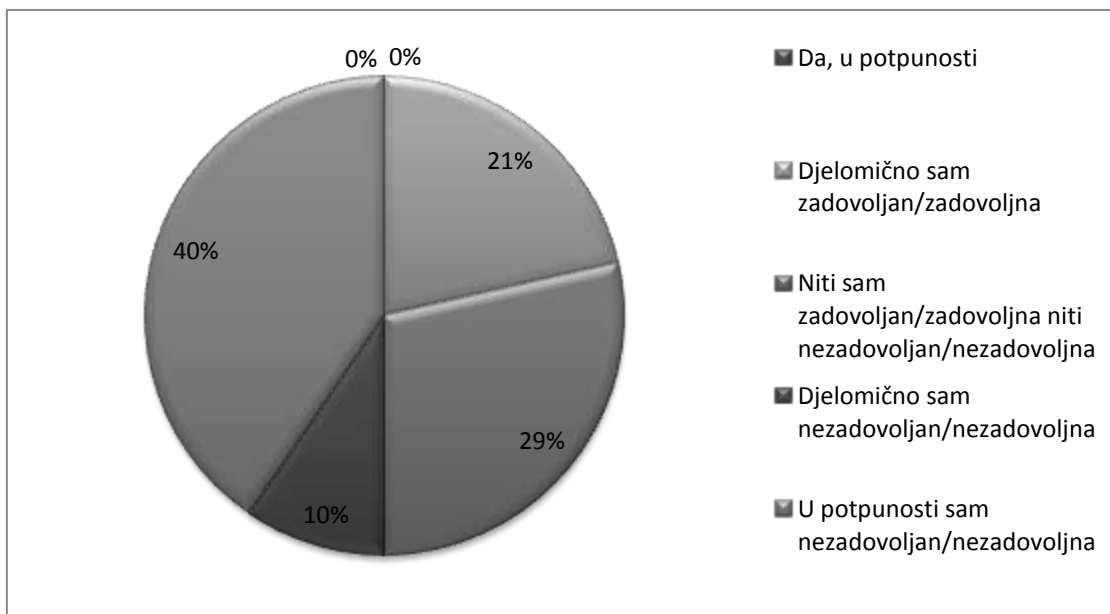
Izvor: Izradila autorica

Tablica 12: Zadovoljstvo visinom osnovne plaće

R. BROJ:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA(%):
1.	DA, U POTPUNOSTI	0	0,00%
2.	DJELOMIČNO SAM ZADOVOLJAN/ ZADOVOLJNA	9	21,43%
3.	NITI SAM ZADOVOLJAN/ZADOVOLJNA NITI NEZADOVOLJAN/NEZADOVOLJNA	12	28,57%
4.	DJELOMIČNO SAM NEZADOVOLJAN/NEZADOVOLJNA	4	9,52%
5.	U POTPUNOSTI SAM NEZADOVOLJAN/NEZADOVOLJNA	17	40,48%
UKUPNO:		42	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Rezultati odgovora ispitanika na pitanje u kojoj mjeri su zadovoljni visinom svoje osnovne plaće ukazuju na veliko nezadovoljstvo istom. Čak 40,48% ispitanika odgovorilo je da je u potpunosti nezadovoljno visinom osnovne plaće koju prima. Bilo bi dobro kada bi zaposlenici temeljem vlastitog truda i efikasnošću rada mogli utjecati na visinu svoje plaće. Tako zaposlenici koji obavljaju isti posao ili rade na istom mjestu, mogli bi dobivati različite plaće, ovisno o njihovom trudu i rezultatima rada, te bi se na takav način marljivi i učinkovitiji zaposlenici adekvatnije nagradili.



*Grafikon 7: Zadovoljstvo visinom osnovne plaće*

Izvor: Izradila autorica

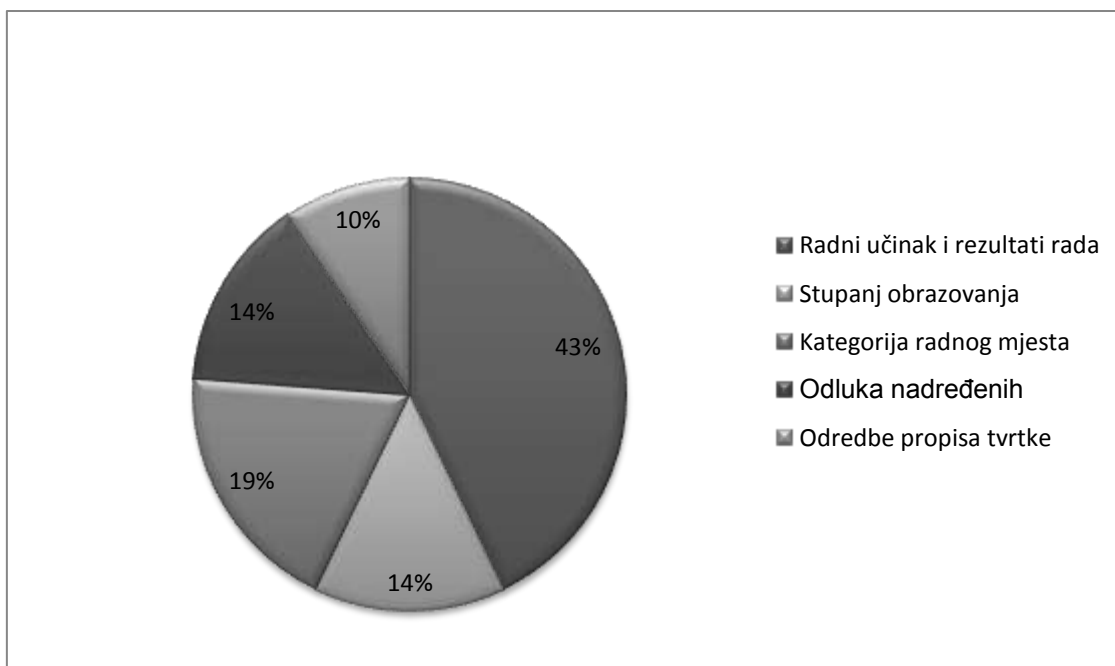
*Tablica 13: Osnova za utvrđivanje visine i opsega nagrađivanja*

R. BROJ:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA(%):
1.	RADNI UČINAK I REZULTATI RADA	18	42,86%
2.	STUPANJ OBRAZOVANJA	6	14,29%
3.	KATEGORIJA RADNOG MJESTA	8	19,04%
4.	ODLUKA NADREĐENIH	6	14,29%
5.	ODREDBE PROPISA TVRTKE	4	9,52%
UKUPNO:		42	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Prema podacima prikazanim u tablici, vidljivo je da većina koju čini 42,86% ispitanika smatra da se sustav nagrada koji primaju za rad treba temeljiti na ostvarenom radnom učinku te rezultatima rada. Tvrtka Konzum d.d trebala bi nagrađivati svoje zaposlenike sukladno njihovom radnom učinku. Smatram da bi tada radnici bili više motivirani za rad te produktivniji. To ne znači da ih samo

veća plaća može motivirati na rad, tu spadaju i prilika za osobni razvoj, veća odgovornost, dodatno školovanje i sigurnost zaposlenja.



*Grafikon 8: Osnova za utvrđivanje visine i opsega nagrađivanja*

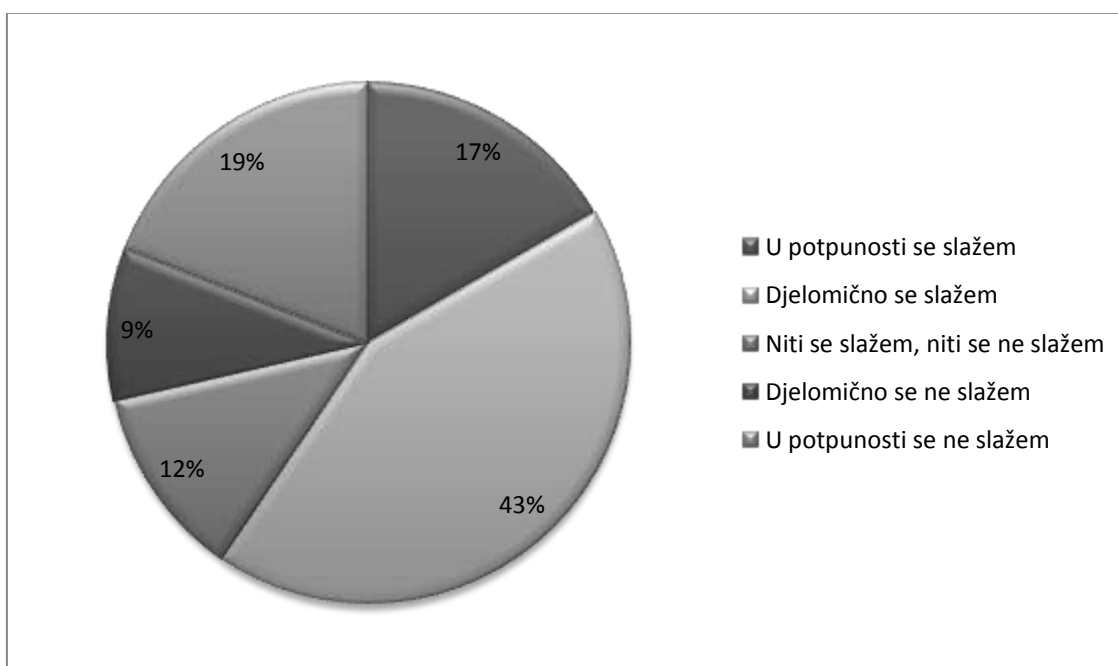
Izvor: Izradila autorica

*Tablica 14: Objektivnost, pravednost i poticajan učinak sustava nagrađivanja*

R. BROJ:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA(%):
1.	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM	0	0,00%
2.	DJELOMIČNO SE SLAŽEM	6	14,29%
3.	NIT SE SLAŽEM, NITI SE NE SLAŽEM	12	28,57%
4.	DJELOMIČNO SE NE SLAŽEM	15	35,71%
5.	U POTPUNOSTI SE NE SLAŽEM	9	21,43%
UKUPNO:		42	100,00%

Izvor: Izradila autorica

Glede navedene tvrdnje o sustavu nagrađivanja kao poticaj za što bolje izvršenje zadataka organizacije, 35,71% ispitanika iskazuje svoje djelomično neslaganje s istom, a 21,43% ispitanika odgovorilo je da se uopće ne slaže s tvrdnjom, dok nitko od ispitanika nije izrazio potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom. Rezultati koji su vidljivi iz tablice izražavaju nezadovoljstvo ispitanika sustavom nagrađivanja u njihovoj organizaciji.



*Grafikon 9: Objektivnost, pravednost i poticajni učinak sustava nagrađivanja*

Izvor: Izradila autorica

### 7.1. Zaključak na temelju rezultata istraživanja:

Analizom sveukupnih rezultata dolazimo do zaključka da sustav nagrađivanja zaposlenika u tvrtki Konzum d.d ima brojne manjkavosti, te je izraženo osobito nezadovoljstvo ispitanika. Istraživanjem je također utvrđeno da različiti elementi sustava nagrađivanja utječu na radnu motivaciju ispitanika te njihovu efikasnost, odnosno produktivnost, te kao najznačajnija komponenta u organizaciji ističe se visina plaće kojom velika većina ispitanika nije zadovoljna.

Sustav nagrađivanja u organizaciji trebalo bi vezati uz radni učinak zaposlenika, odnosno svakog zaposlenika nagraditi sukladno njegovom radnom učinku.

Da bi organizacija bila uspješna, mora posjedovati stručni kadar koji tu organizaciju na neki način doživljava kao „svoju“. Greške koje se potkradu, vrlo je bitno da se uoče već u samom startu poslovanja, kako bi se na vrijeme ispravile, što znači da organizacija mora „posjedovati“ mlade i sposobne ljude željne osobnog razvitka i napredovanja, te ih prema radnoj uspješnosti, odnosno efikasnosti, trudu te zalaganju adekvatno nagraditi.

## 8. ZAKLJUČAK:

Organizacija je vrlo složen proces, te je i tako treba promatrati. Svaka organizacija ima svoju strukturu te sve promjene vezane uz ekonomiju, tehnologiju, ljudske potencijale donose i velike promjene u razvoju organizacije, koje se tim novim trendovima moraju prilagoditi kako bi opstale. Najprije se njezin razvoj temeljio na iskustvu, praksi, odnosno tradiciji, a kasnije na modelima i spoznajama koje su dolazile iz akademske sredine, dok su danas svi ti pristupi „aktualni“, jer ni jedan, sam za sebe, nije dovoljan za uspješan razvoj organizacije. Tradicija u svim područjima ima svoju vrijednost, ali sama nije dovoljna za uspješan razvoj organizacije. Isto tako vrijedi i za praksu, odnosno iskustva organizacija, koja također sama za sebe nisu dovoljna za uspješan razvoj organizacije.

Analizom rezultata istraživanja u radnoj organizaciji tvrtke Konzum d.d. dolazimo do zaključka da postoji veliko nezadovoljstvo radnika koji su u velikoj mjeri odgovorni za uspješnost organizacije. Ne postoji dobro razvijen model nagrađivanja, koji bi radnike poticao na bolje izvršenje radnih zadataka te obaveza. Nagrade bi trebale biti vezane uz radni učinak zaposlenika, te svakoga od njih nagraditi sukladno radnom učinku. Smatram da bi to bila dodatna motivacija za radnike te bi sama organizacija bila efikasnija i produktivnija.

Vrlo je bitno da posjeduju stručni kadar, te da zaposlenici posjeduju radno mjesto sukladno svom zvanju. Vrlo je bitna podjela rada te grupiranje zadataka.

Veliku pažnju treba pridodati da gotovo nitko od ispitanih nije zadovoljan visinom plaće koju prima za svoj rad. Treba razvijati takav sustav poslovanja u organizaciji gdje bi isti mogli na neki način utjecati na visinu plaće svojim trudom i efikasnošću.



## LITERATURA:

### Popis knjiga:

- [1.] Gunić D., Rudelj S. (2012.) *Menadžment ljudskih resursa*. Osijek: Grafika d.o.o.
- [2.] Hernaus T., Aleksić A., Marić I. (2011.) *Unutarnji čimbenici organizacije*. Zagreb: Sinergija
- [3.] Hunjet Anica, Goran Kozina (2014.) *Osnove poduzetništva*. Varaždin: Sveučilište Sjever
- [4.] Sikavica Pere (2011.) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
- [5.] Sikavica Pere, Tomislav Hernaus (2011.) *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator
- [6.] Stehen P., Robbins Judge, Timothy A. *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o

### Popis web stranica:

1. <https://www.konzum.hr/>
2. <https://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama>
3. <http://www.poslovni.hr/tehnologija/konzum-ktc-i-pevec-usli-na-trziste-do-sad-rezervirano-za-ht-vipnet-i-tele2-249728>
4. <https://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama/Misija-i-vizija>

## POPIS SLIKA:

Slika 1: Odnos razvoja pojedinca i organizacije .....	7
Slika 2: Glavne interesno-utjecajne skupine i njihova načela.....	9

## POPIS TABLICA:

Tablica 1: Komponente izjave o misiji.....	21
Tablica 2: Klasifikacija ciljeva.....	22
Tablica 3: Bilanca dioničkog društva.....	34
Tablica 4: Račun dobiti i gubitka.....	35
Tablica 5: Izvještaj o novčanom toku dioničkog društva.....	36
Tablica 6: Spolna struktura zaposlenika.....	37
Tablica 7: Dobna struktura zaposlenika.....	38
Tablica 8: Utjecaj boljih međuljudskih odnosa na radnu motivaciju i efikasnost rada.....	39
Tablica 9: Utjecaj visine zarade na rad zaposlenik.....	41
Tablica 10: Zadovoljstvo postojećim sustavom nagrađivanja za uspješno obavljanje posla.....	42
Tablica 11: Utjecaj postojećeg sustava nagrađivanja na motivaciju zaposlenika.....	43
Tablica 12: Zadovoljstvo visinom osnovne plaće.....	45
Tablica 13: Osnova za utvrđivanje visine i opsega nagrađivanja.....	46
Tablica 14: Objektivnost, pravednost i poticajan učinak sustava nagrađivanja.....	47

## POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1: Spolna struktura zaposlenika.....	38
Grafikon 2: Dobna struktura zaposlenika.....	39

Grafikon 3: Utjecaj boljih međuljudskih odnosa na radnu motivaciju i efikasnost rada.....	40
Grafikon 4: Utjecaj visine zarade na rad zaposlenika.....	41
Grafikon 5: Zadovoljstvo postojećim sustavom nagrađivanja za uspješno obavljanje posla.....	43
Grafikon 6: Utjecaj postojećeg sustava nagrađivanja na motivaciju zaposlenika.....	44
Grafikon 7: Zadovoljstvo visinom osnovne plaće.....	46
Grafikon 8: Osnova za utvrđivanje visine i opsega nagrađivanja .....	47
Grafikon 9: Objektivnost, pravednost i poticajni učinak sustava nagrađivanja.....	48

## Prijava diplomskog rada

studenta iv. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Maja Križanec	MATUČNI BROJ	0140/336 D
NASLOV RADA	POSLOVNA ANALIZA ORGANIZACIJE KOZUM D.D.		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	BUSINESS ANALYZE OF ORGANIZATION KONZUM D.D.		
KOLEGIJ	ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE		
MENTOR	doc.dr.sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POZICIJENITVA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina 2. doc. dr. sc. Tvrтко Jolić 3. doc.dr.sc. Anica Hunjet		

### Zadatak diplomskog rada

BROJ	74/PE/2016
OPIS	

Ovim radom se ukazuje na moguća poboljšanja organizacije. Naglasak se stavlja na dobro definiranu viziju, misiju te ciljeve organizacije koji su presudni za njezin opstanak.  
U suštini, ovaj rad izdvaja metode koje bi se trebale primjenjivati za bolje poslovanje tvrtke.  
U prvom djelu rada je kratko opisana sama organizacija, vrste, njena uloga, dimenzije, te čimbenici, dok se naglasak stavlja na drugi dio rada koji se bazira na analizi poslovanja poduzeća.  
Taj se dio sastoji od bilance poduzeća, računa dobiti i gubitka, financijskog toka, te ankete koja je provedena u tvrtci Konzum d.d, kako bi došli do rezultata koji nam daju uvid u nedostatke poslovanja te moguća rješenja za bolju efikasnost rada.

U VARAŽDINU, DAN  
10.03.2016



A. Hunjet

DIR 01 PE



**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 privajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Maja Križanec (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Poslovna analiza organizacije KONZUM d.d. (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Maja Križanec  
(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, Maja Križanec (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Poslovna analiza organizacije KONZUM d.d. (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Maja Križanec  
(vlastoručni potpis)